SONY的故事

作者：盛田昭夫

译者：赵健章

第一章

当广岛原子弹爆炸这个令人难以置信的消息传来时,我正在与我的海军同僚共进午餐.情报非常简短,甚至没有谈到到底投的是什么种类的炸弹.但是对于一名离开学校不久、而且还获得过物理学学位的技术军官而言,我知道这是一种什么样的炸弹,它对日本和我自己意味着什么.尽管日本以前从未战败过,但前景已经十分明了.而有一个青年人却为此感到乐观.从那一时刻起,我在内心里对自己的将来有了信心.

几个月以来,我一直认为日本将会战败,继续打下去是徒劳无功的.同时我也知道,军方想战到最后的一兵一卒.当时我年仅二十四岁,获得了大阪帝国大学的学位,正在军中与一些科学家和工程师组成一个纪律严明的小组,试图完善热引导武器和夜视瞄准器.军方希望日本的技术能够扭转战争的趋势,我们仍在努力地工作,但是我们知道为时已晚,我们的计划不可能成功.我们不仅缺乏资源,还缺乏时间.从广岛事件以后,我认为我们的时间已经用完了.

我不像当时的那些平民,他们受到警察和军方的严密监视和控制,我可以接触到海军的情报,可以收听短波广播,尽管一个海军军官在不当班时这样做是违法的.我在1945年8月6日之前就知道美国的军事力量占有压倒优势,我们肯定会输掉这场战争.但我还是没有想到会遭到原子弹的攻击.原子弹使每个人都大吃一惊.

在那个炎热、潮湿的夏日,我们无从知道扔下来的那颗原子弹有多么的可怕.我们在军营餐桌上得到的那份新闻通报只说扔下的炸弹是"一种新型武器,它发出强烈的光,照耀大地."这些描述足以使我们得知这肯定是一种原子武器.实际上,日本军方在相当长的时间里封锁了广岛事件的详细消息,而且一些军官拒绝相信美国人已经拥有了这种武器.我们所掌握的理论知识还不足以预测到这种武器的毁坏能力,从而判断出它会使多少人失去生命,然而我曾见到过常规轰炸的后果.其实3月9日的深夜至3月10日的凌晨,一批又一批的B29扔下大量的燃烧弹,几个小时之内烧死了十万人,当时我正在东京.我也见过我的家乡名古屋遭到大轰炸后的可怕场景.1945年,日本的大部分主要工业城市,除了京都之外,都被炸为废墟,成千上万日本人家园的土地上都堆满了烧黑的尸体.我不可能想像原子弹还能够制造出更加可怕的场面.

原子弹是8月6日上午8点15分投下的,但我们直到8月7日才得知这个消息.我对广岛原子弹的反应是一个科学家的反应.坐在餐桌旁,面对在战时的日本可以说是相当奢侈的午餐,我一点也不想吃饭.我看着我的同事们,对餐桌上的每个人说:"我们最好是现在就中止我们的研究.如果美国人能够造出原子弹,那只能说明我们在各个领域都差得太远,无法赶上去."为了这件事,我的上司对我非常恼火.

我早就知道原子能的潜在威力,但我认为至少还要花二十年的时间才能研制出原子弹来,所以一旦意识到美国人已经造出了这种炸弹,确实令人大吃一惊.很明显,既然美国人已经领先了这么远,那么相比之下,我们的技术就是原始落后的了.我们不可能再设计出什么新的武器与之匹敌.我说过,其实我也想像不出,我们还能在短时间内造出什么样的新型武器或者防御设施来与这种炸弹对抗.广岛事件的消息对于我来说真是有点难以置信,它表明技术上的差距是巨大的.

虽然我们知道美国技术与日本技术之间有差别,但是我们一直认为我们的技术还是相当好的.在此以前,的确如此.何况我们还在继续不断地试图从别的地方得到新的思路.例如说,有一次我们从一架击落的B29轰炸机上找到一台毁坏的设备,从而了解到美国人使用了先进的技术和不同的电路,但是也并不比我们自己的好多少.

正是因为这些原因,当我刚一听说广岛遭到原子弹袭击时,我猛然意识到美国的工业能力远远地超出了我们的想像,对日本有着压倒优势.日本的许多有识之士,包括我自己,都应该对此早有准备.我在上高中的时候就看过一部电影,介绍福特汽车公司在密歇根州第尔波恩建造的红河联合企业(RiverRougeComplex),我被建造如此庞大工程的想法所震摄.影片中,巨大的轮船将铁矿石从遥远的矿山运到福特红河钢铁厂来,在那里制成各种类型的钢材.钢材制成之后,再运到这个联合企业的其它部分,通过浇铸和模压制成各种各样的汽车零件.在同一工厂另外的地方,这些零件再组装成汽车.当时日本还没有那样的联合制造业.但是具有讽刺意味的是很多年以后,当日本从战争中恢复过来,开始发展它自己的新型工业体系,在沿海地区建立起崭新的、高效的工厂,而且也拥有了战前曾在福特公司见到过的那种联合制造企业时,我终于有机会去参观红河联合企业.当我亲眼看到那里使用的设备还是那部电影二十年前留在我记忆中的旧设备时,我感到大吃一惊,同时也感到困惑和失望.这使我对美国工厂的未来以及它在全世界引人羡慕的领先地位产生了怀疑.

然而在1945年的8月,当我意识到日本的前途和我个人的命运都将发生巨变时,我还是感觉到焦急不安.我对自己的将来进行了长时间的思索.当初是一名军官说服了我从大学里报名加入海军,为的是可以参加一个项目,这样我就可以继续学习,还可以避免远离本土几千里去参加毫无用处的海战,白白牺牲自己的生命.自从广岛和长崎遭到原子弹袭击之后,我比以往更加坚信,日本应该为了它的将来,尽可能多地挽救各类人材.即使在当时,我也敢于这样讲,因为作为一个年青人,我感觉到将来我也会有一番作为的.当然我并不知道我到底会有多大的作为.

那时候我也没有意识到,多年以后我将会付出那么多的时间,为了使日本与美国以及其它西方国家的关系更加紧密,而在世界各地奔走不息,行程万里.

我出生在一个具有悠久历史、出产好酒的日本酿酒世家,我是这个家庭的长子,也是它的第十五代传人.米酒不仅是一种民族饮料,它对于日本人而言也是一个文化的象征.它甚至还是众多的宗教礼仪中的一个组成部分,例如在传统的婚礼上新郎和新娘要共饮一杯米酒.小铃谷村离工业城市名古屋不远,村里的盛田家酿造一种"子日松"牌的米酒已有三百多年的历史.这个名字是从八世纪编纂的一本著名日本诗选"万叶集"中得出的.日本宫廷有一个传统习俗,就是在鼠年的正月初一(日本人称这一天为"子日"——译者)到郊外去选一颗小松树,并将它带回去,移植到御花园中.松树象征着长寿和幸福.岁初植松,人们企盼一年中的健康和兴旺.

盛田公司也生产酱油和豆酱,这两样东西都是日本饮食中做汤和给其它食物调味不可缺少的主要佐料.由于盛田家的生意与人们的生活如此紧密相关,所以他们在村子中也就具有一定的社会地位.

我的父亲是一个非常出色的商人,但他继承的是一个陈旧的企业,而且在财务上还存在着严重的问题.我的祖父和曾祖父都是唯美主义者,他们倾心于日本及中国的精美艺术和工艺品,将大量时间和金钱花在公众活动和照顾那些艺人、工匠和古玩商的琐事中.茶道中使用的细瓷器皿,漂亮的家具、漆器以及其它伴随着日本上层社会生活的物品,一直受到高度的赞赏,但其价钱也相当高昂.多年来,日本人总是将那些日本传统文化中最好的艺人和工匠冠以"活国宝"的称号,例如漆匠、陶匠、纺织匠、铸剑人、编织匠、图案设计师、书法家等等.对于那些喜爱精致工艺品的人,这些大师们的作品总是供不应求.盛田家两代户主的这种

高雅品味以及他们对工艺品孜孜不倦的追求,使得他们无暇顾及公司的生意,最后甚至将公司拜托给别人去管理.

他们依赖于雇来的经理管理盛田公司,但是公司的生意对于那些经理而言,只不过是谋生,如果生意做得不好,他们会表示遗憾,但这对他们个人的生计并非生死攸关的大事.经理们最终失去的不过是一份工作,他们对盛田家的世代相传和家庭富裕以及企业的延续和繁荣都不负责.所以当我父亲作为长子继承家业时,他立即就面临着使公司重新盈利和恢复盛田家的财富这样一个重任.要完成这项重任,他不能依靠任何一个从外面雇来的经理.

这不是一件简单的事情.我父亲盛田久左卫门被召回去继承家业时,正在东京的庆应义塾大学商务系读书.公司面临破产,父亲也知道这个情况.虽然他被迫中止了学业,但又要经受迫在眉睫的危机的考验,这不是课本上的习题,也不是举例分析,而是事关盛田家的前途.他回到家里,用事必恭亲的管理方法开始重整旗鼓.

有一件事对于我们家所有的人既具有讽刺意味又十分幸运.父亲从变卖祖父和曾祖父买下的那些精美艺术品中得到了一笔钱,他用这些钱还清了公司的债务,使得无人过问的工厂又恢复了正常营运.那些变卖品多年来一直被视为宝物,虽然从经商的观点来看这种做法并不太明智,但它们也是家里在艺术方面的投资,而且最终还是获利,对于挽救公司起到了关键的作用.父亲必须卖掉的宝物中有三件特别珍贵,一件是中国的挂轴,另一件是来自中国的铜镜,还有一件是玉制的饰物,这件饰物在日本的历史上可以追溯到公元前350年至公元250年间的弥生年代.我的父亲是个严肃而又保守的人,他知道这些东西在他父亲心目中的份量,所以他发誓,只要以后家里有钱了,一定要将这些东西再赎回来.事实上过了几年以后,这些东西就赎回来了,重新归入家里的收藏中.

我是盛田久左卫门和盛田秀子的长子,我出生的那一年,家里的生意又重新起步.作为一个小孩,我并不知道家里的艰难困苦,正好相反,我总是受到宠爱.我们生活在一个富裕的家庭里,住在名古屋市最好的住宅街之一的白壁町,人们称这一带为富人区.按照日本的标准,我们家的房子很大,但却有些凌乱.我们家有自己的网球场,丰田(日本著名汽车制造商——译者注)家住在马路对面,他们也有一个网球场.这条马路两边的其他邻居也多拥有私人网球场.当年我们家需要一所大房子,因为共同生活在一个屋顶下的家庭成员很多,我自己,我的两个弟弟和昭和正明,分别比我小两岁和六岁,还有比我小三岁的妹妹菊子.当然还有我的父亲

和母亲,一个姑妈,她的丈夫过早地去世,所以她没有孩子.我的叔叔也住在我们家,他曾在法国学了四年的西洋绘画.另外还有我的祖父和祖母,六个佣人,以及三到四个年青人,他们来自老家的乡下,到城里来读书,在我们家帮工换取学费.

家里像是总要出事,我想这么多人住在一起,这也是不稀奇的.但我们在这个大家庭中却保持着自己的生活,父母亲和我们这些孩子总是与其他人分开吃饭.但是在一些特殊场合,例如过生日,我们就会将房间之间的拉门都打开,家里的人和亲朋好友一共二、三十个人共同举行一个盛大的聚会.在生日那天,我们欢聚一堂,玩一种抽奖的游戏.每个人都有奖品,欢声笑语中大家一边相互取乐,一边吃东西.举办一次这样的合家聚会,来消除由于孩子、年青的佣人和寄读的学生们引起的争执和分歧,则完全由我母亲一手操持,她是一个具有耐心的、能干的妇女.

母亲嫁给父亲时才十七岁,她和父亲曾一度担心他们可能不会有孩子.那时候有一个儿子作为继承人是一件非常重要的事,其实现在在日本还是这样,好在七年之后我的出世终于使他们松了一口气.母亲是一个文静、优雅而且具有艺术气质的妇女,她十分认真地负责管理家务,成天都忙于照看家里的事是否都做完了,家里的人是否都和睦相处,或者至少相安无事.作为一个日本的家庭妇女而言,她过于自信,这在那个年代是很少见的.她往往坚持已见,尤其是关于我上学的事.当然她并不像现在的那些盛气凌人的"教育母亲",她们强迫自己的孩子通过额外的补课来进入"合适"的学校和大学.我感觉到母亲对于每一件事都是通情达理的,易于与之商谈,起码比父亲容易.由于父亲担负着挽救和重整家业的重任,他的生活已经完全被公司的生意左右,所以当我需要帮助时我更多地去找母亲商量.

我的母亲把家里的很多传统都改变了.一方面她出身于武士世家,了解传统,她自己就总是身穿和服,另一方面她也愿意接受新的生活方式.家里的孩子们总是在一起打闹,但是等我稍稍长大一点以后,实际上甚至在我十岁以前,我就开始专心于学习了,我更加依赖于母亲的劝导.她对整个家庭负责,但她还是给了我一间有书桌的单独房间.我开始做试验时又得到了另一张书桌,因为我需要一个工作台.她还给我买了一张床,所以我就不必像家里其他的人那样,睡在铺有被褥的榻榻米上.当我还是个孩子的时候就被现代化了.我的母亲和父亲都希望如此,因为他们准备让我作为盛田家下一代的户主成为家业的继承人,也就是第十五代盛田久左卫门.

这是我们家的一个传统,成为户主的儿子就要放弃他原有的名字,而改名为久左卫门.十五代人中的长子多数出生之后都取名为常助或者彦太郎.我的父亲以前就叫彦太郎,直到他成为户主,才改名当了第十四代久左卫门.我的祖父出生时取名为常助,他继承家业后改名为盛田久左卫门,他年迈引退后,将权力与责任传给我的父亲,他再改名为盛田命昭.

然而在我出生时,我的父亲认为常助这个传统的名字对于二十世纪来说太陈旧了,所以他请了一位年高德劭的日本汉学家来为我取名.这位先生是一个知名的学者,也是我祖父的朋友.他推荐起名昭夫,其中的昭字在日语中读作AKI,有启蒙的意思.我祖父的名字中也有这个汉字.汉字在日语中往往有多种读法,有时甚至有十几种,所以我的名字读出来意味着"启示"或者"显著",而盛田这个姓氏意味着茂盛的稻田,我的姓与名相结合看来预示着我的一生都是乐观与充满了希望的.我的父母很喜欢我名字中的昭字,所以也把它给了我的两个弟弟,和昭和正明(明字在日语中也可读成AKI——译者).日本的朝代都有年号,日历上的正式年份是从一个朝代的第一年算起的.1926年大正天皇驾崩,太子裕仁继位,皇家也找到那位为我取名的汉学家,请他选择一个吉祥的年号.他选取的年号是"昭和",意味着"光明太平",其中也用了我的名字中的那个昭字,只是读作SHO.(1986年的正式说法应是昭和61年,即昭和朝代的第六十一年.)

直到今天家里还向我提议,我应该真正地继承久左卫门这个名字.如果一个继承人可以证实自己无愧于祖宗,那么他就可以进入宗祠正式改名.但是我想这样做对于我来说是不明智的,因为全世界的人都知道我是盛田昭夫.我有时签名也用首字母AKM,可以说它是盛田昭夫久左卫门的缩写.我在美国的一辆大陆林肯牌轿车还有一块个人化的牌照,上面的号码是AKM-15.总有一天我的儿子英夫(盛田英夫是盛田昭夫的长子,后改名为盛田英粮.——译者)会变成户主,他是否愿意改名为久左卫门,那得由他自己决定.当然我和我的妻子都希望他能这样做,不过这些都是本书的题外话了.

我从很小的时候就受到有关家族传统和先辈的教育.我的先辈中出过很多爱好文学和艺术的人,例如我的祖父和曾祖父.他们一直都是社团的首领和村役所的官员,这个历史可以追溯到十七世纪德川幕府的年代.他们是上等人,所以享有使用姓名和佩带腰刀的特权.无论哪一次我父母亲带我回小铃谷村去看看或者住上一天,那里的村民都会非常惊讶地对我表示赞叹,使我感到自负不已.

我的高祖父,也就是第十一代久左卫门,很喜欢新事物和新思想.在上个世纪末的明治时代,他邀请了一个法国人到日本来帮他种葡萄和酿酒.他既酿造葡萄酒又酿造米酒,由此出名,而且也从中受到激励.那时候日本刚刚结束了二百五十年的闭关锁国,向世界打开了大门.新鲜事物很时髦,而且明治天皇也鼓励日本人向西方学习,特别是学习西方的生活方式和技术.在东京,人们举行正式的舞厅舞会,模仿欧洲的服装和发型,尝试西式食品,甚至在宫中也是如此.

酿造葡萄酒还有另外一个原因.明治政府预计到大米的短缺,而大米正是酿造米酒的基本原料.种植葡萄园,如果有可能的话,用葡萄酒来取代米酒,这样,在遇到预料中的歉收年时就比较容易对付了.历史学家们还有一种说法,当时政府是为了给那些在新政下无事可干的武士找一个就业机会.我们有大片耕地,所以1880年在明治政府的鼓励下,从法国带回了葡萄根茎,并且种植到我们的地里.我的高祖父安装了一台机器,用来加工葡萄,建起了适当的酿酒设施,还从附近招来了农工,在葡萄园中劳作.四年后总算做出了一点葡萄酒,这下子增强了大家的希望,认为这个新型的工业将会兴旺起来.然而事实上并非如此.

当时法国的葡萄园正在荒废,因为它们先是遭到了霉菌,后又遭到一种像虱子一样的葡萄虫的侵害.很明显,从法国带回的葡萄根茎已经受到了感染,尽管做了精心的准备工作,这件事还是失败了.1885年在久左卫门家的葡萄园里发现了葡萄虫,葡萄藤必须全部扯掉,久左卫门必须卖掉土地来抵债.葡萄园被改作桑田,用于养蚕.但是盛田家的其它传统产品,例如酱油和豆酱,却在1899年拿到巴黎参加了国际博览会,其中还有一种产品赢得了金奖,这在那个年代对于一家日本公司是一件非常荣耀的事.总之,我的这位祖先有一种对新事物的渴望,而且还有一种不因一件事失败了就放弃的勇气和力量.他的前一任户主开创了啤酒制造业,请了一位中国酿酒师.这位中国酿酒师是在英国学的手艺,他自己还开了一家面包店,如今这家公司叫作PASCO,生意兴隆,已经有了海外分店.不屈不挠、坚持不懈、乐观向上,这些天性从家族的基因中传给了我.我想我父亲从我身上可以看出这一点.

我的高祖父于1894年逝世,为了纪念他生前的功德,1918年在小铃谷村为他建了一座青铜像.他曾经用自己的钱为村里的人修路,改善设施,还做了许多其它的善事,因此当明治天皇巡视我们家乡附近地区时,曾对他授勋.不幸的是战时为了弥补军需,那座铜像被送去熔化掉了.人

们留下了一个模型,又做了一尊陶瓷的胸像,这座胸像至今还树立在小铃谷村宗祠前的小树林里.

虽然看起来我们家的历史一直在小铃谷村的周围,但是我的父母亲却从那个安静的小村子搬到了名古屋市,名古屋市是爱知县县府(日本的县相当于中国的省——译者注)所在地,我就是1921年1月26日在那里出生的.把家搬到名古屋这个热闹的工业城市去,只是父亲促使盛田公司现代化的计划中的一个步骤,它给古老的公司注入了新的精神.另外,在城市里办一个现代化的企业也比在那个美丽的小村子里更加便利.所以我不像我的祖先们那样生活在一个小村庄里,而是在一个大城市里长大.当然我们一直认为我们的根还是在小铃谷村.

最近我们在老家的仓库中发现了很多有关那个小村庄的古老文件.这些文件很有趣味,我已经建立了一笔基金,用于对这个历史文件图书馆的保存与研究.这些材料都很详细,它们从一个非常实际的观点对三百年前日本的农村生活做了大量的描述.我们对这些文件进行了分类,并把分类合订本提交给日本的各个主要图书馆和大学.还建了一个玻璃外套,将原来的仓库罩起来,旁边连着一座三层楼的房子,学者们现在可以在那里研究那些历史文件,而它们仍然放在原来仓库中的老地方.我总是想,如果我退休了,我还可以在小铃谷村研究历史,与那些历史文件打交道,度过繁忙的晚年.

我父亲对我十分慷慨,尽管如此,我仍然肩负着长子的重任,所以他决定我从很小时就应该接受商业教育.父亲受到时代的限制,因为他是家里长子,所以为了挽救家业,他必须中止学业.他一直是个很讲实际的商人,而我认为他是保守,有时甚至保守得过了分,特别是要为一件新的、有风险的事或者非同寻常的事做出决定的时候.他看上去需要很长的时间才能做出决定,而且还总是要担心.有时候我甚至认为他会为了没事可担心而担心.我经常为某些对我的管束与他争执,我想他喜欢这些小小的争执,这是一种教育我的方法,它使我学会了逻辑地说理和表达自己的论点.他甚至将我的愤怒转为训练.直到我长大以后,我还是继续为他的保守主义与他持不同意见,但是这对我们家却有好处.与他在生意上严肃与谨慎的个性相反,他是一个温和、慷慨的父亲.他的全部休闲时间都是与孩子们一起度过的,给我留下了很多的美好回忆,其中有他教我们游泳、钓鱼,还有徒步旅游.

在父亲的眼里,生意毕竟是生意,不能开玩笑.我记得十岁或者是十一岁时,我就第一次被带到公司办公室和酿酒厂去.父亲想让我看一下

怎样做生意,我长时间地坐在他的身边,旁听枯燥无味的董事会议.就这样,他教会了我如何与雇员交谈.我还在读小学时就学会一些生意经.因为我父亲是老板,所以他可以让经理们到家里来汇报和参加会议,而在这样的场合他总是坚持要我旁听.不久,我就对此感到津津乐道了.

父亲总是不断地提醒我:"你一出生就是老板.你是家里的长子,切记勿忘."绝对不允许我忘记,将来总有一天我会成为父亲的继承人,担当公司的最高管理者和家族的户主.我认为有一件事至关重要,当我还是一个年青人时,就不断地受到这样的训戒:"不要以为身处高位就可以支配周围的人.要搞清楚自己决定要做的事,同时也要搞清楚让别人做的事,并对此担负起全部责任."我还受到过这样的教育,斥责部下,出了问题就推到别人身上,也就是找个替罪羊,这些都无济于事.按照家里人教导我的日本式思维方式,合适的做法应该是利用与别人达成的共识来完成一件事,使双方都受益.每个人都想获得成功.在学习与雇员共同工作时,我发现一个管理者需要培养自己的耐心并学会体谅别人,不能做出自私自利的举动,更不应该对人耍弄卑劣的手段.我一直坚信这些概念,而这些概念帮助我形成了一种管理哲学,这种管理哲学在过去以至今天都对我和我的公司起着良好的作用.

我们家的人信奉佛教,所以也受到由此产生的训戒的引导.家里的人很虔诚,经常在家进行宗教仪式.大人们递给孩子们一本佛经,并要求他们一起学着念那些复杂的汉字.我不敢说自己是一个信教者,但是由于这些习俗与传统对于家庭很重要,所以还是得以保持下来.多年以后,当我们回家去看望父母亲时,进门后的第一件事还是去跪拜家里的神龛.

我读中学时,所有的假日除了用在生意上,还是用在生意上.父亲要开会时就会带我到他的办公室去,我要在那里坐着听人向他汇报.然后就是盘点货物.通常把这个称作盘存,采用的是一种古老的、传统的、非常精确的的办法.我们到工厂去,公司总裁站在身后,清点每一件东西.我被教会检查酿酒过程,还要亲口尝一点酒,试试它的味道,再把它吐掉.尽管这样,也许正是因为这样,我对任何酒精制品都不感兴趣.

虽然我父亲从天性上讲是个非常保守的人,但他还是希望他的家人能够得到他们需要和想往的东西.他对新的、引进的技术和外国货总是很感兴趣.我们家还住在小铃谷村的时候,他就从国外买了一辆福特旅游车,在家乡办起了出租车和公共汽车.他找了一个原来拉两轮人力车的车夫来当第一任司机,当时人力车在日本还很普遍.在儿时的记忆中,我们星期日要出去郊游,坐在一辆福特T型或者A型敞篷车上,沿着凸凹不

平的狭窄道路,慢慢地颠簸向前开,母亲神气十足地坐在后面的座位上,把她手里的阳伞庄重地举直,遮挡住阳光.后来父亲总是乘坐由他的司机驾驶的"别克"车.我们家里还有一台通用电器公司出产的洗衣机和一台西屋电器公司出产的电冰箱.

虽然我们家在某种程度上西化了,但是对我的生活第一次真正产生作用的外来影响却是我的叔叔敬三,他在国外住了四年,从巴黎归来,第一次把正宗的西方风尚带入我们家.我的叔叔久经世故,比家里的任何人见的世面都要多得多.在他回来之前,没有人要求我穿和服,父亲上班时穿西装,回家后再换上传统服装,甚至我的祖父也经常穿西装.祖父对西方很感兴趣,他喜欢看美国电影,我记得我很小的时候他带我去看过一部叫作"空王"的电影.但是叔叔敬三却带给我们他在外部世界的亲身经历,这激起了我们的兴趣.他带回来他在巴黎画的油画,在法国拍的照片,在去伦敦和纽约的旅途中画的写生,他还给我们看他用"巴塞"电影摄影机拍的电影,那种摄影机用的是9．5毫米的胶卷.他在巴黎有一辆有雷诺车,自己驾驶,还照了一张照片来证明此事.当时我虽然只有八岁,这些事还是给我留下了深刻的印象,我记住了我能够记住的全部外语单词,像协和广场、蒙特马利高地、柯尼岛等等.特别是他给我讲柯尼岛时,我听得着了迷.由于这个故事的魅力,很久以后的1953年我第一次去纽约时,第一个星期天我就去了柯尼岛,在那里度过了一段美好的时光,我坐了滑道车,甚至还尝试了一下跳伞的滋味.

我的父亲也学着祖父那样,总是说,如果一个人自己不愿意坐下来刻苦学习,世上再多的钱也不能使他成为受过良好教育的人.但是有钱却可以提供一种教育的机会,那就是通过旅游增长见识.我的叔叔正是这样.他回来后在家里建立起自己的画室,和我们在一起住了很长的时间,直到他结婚为止.他在国外学习的四年期间都是由我祖父供养.几年以后,父亲给钱让我在高中的假期里和同学一起去日本的很多地方旅游.朝鲜从1904年起被日本占领,1910年又被日本吞并,我们家在朝鲜有一个亲戚,我到过那里,以后又到过更远的满洲.1939年或是1940年,我甚至还乘坐过全空调的流线型火车,它的名字叫"亚洲号".本来下一步打算去美国,但是由于战争,这次旅行被推迟了十几年.

我们家是一个少有的现代化家庭.母亲非常喜爱西方的古典音乐,家里有一个维克多牌的留声机,她买了不少的唱片.祖父经常带她去参加音乐会,我相信也正是她的原因而引起了我对电子与音响复制技术的兴趣.我们经常在一起听欧洲音乐大师的唱片,留声机的大喇叭中发出

刺耳的声音.当时可利用的机械式录音设备很难再现交响乐中的全部声音,所以最好的唱片是声乐与器乐独奏.我记得母亲最喜欢恩立柯．卡鲁苏和小提琴家爱弗雷．津巴利斯特.不管什么时候,只要有著名的艺术家访问名古屋,我们都要去听他们的表演.我记得我们听过的表演中有俄国的低音歌唱家费奥多．查利亚平和当时还很年青的德国钢琴家威尔赫．肯福.当时本地的一个唱片商从国外进口古典作品的唱片.每个月新唱片到货时,他都要送一套给母亲试听.我记得那时我还是个小孩,总是起劲地去摇留声机的手柄.当我读初中时,一种新的电留声机从美国进入日本,我们家当然要买一台.

父亲认为如果喜爱音乐就应该享受良好的音质.另一方面,他后来还告诉我们,他担心听维克多牌留声机那种细弱无力的声音会影响耳朵和音乐鉴赏能力.从艺术或技术的角度来说,父亲不懂或者说不会欣赏音乐,但是他想让他的家人有机会尽可能地听到最真实的表演.他觉得一个人只有通过听最真实的表演才能学会欣赏好的音乐和好的音质.所以当首批新的留声机进入日本时,他花了一大笔钱买下了第一台,至少在当地是第一台.我记得那台留声机也是维克多牌,价值六百日元,是一个令人难以置信的数目.那时候在日本买一辆小汽车也只要一千五百日元.

我永远也不会忘记那台新的电留声机中发出的美妙声音,当然是指与老的留声机相比.那是一种完全不同的声音,我听得目瞪口呆.买了新留声机后收到的第一张唱片是拉威尔的"波雷罗".我很喜欢"波雷罗"这个曲子,因为它让人听出一种感伤的情怀,再加上新机器逼真的音质,真是令人惊叹不已.我把那些唱片听了一遍又一遍,莫扎特、巴赫、贝多芬、布拉姆斯,心中充满了激情,同时也感到奇怪,像真空管那样的电气装置居然可以从我们原来很熟悉的、刺耳的唱片中发出如此美妙的声音.

我被这个新的发现所困惑,满脑子的疑问.我有个亲戚是工程师,当我知道他自己装了一台留声机时,就很想去看看.于是我到他家去,他把那台留声机给我看了.其实那是一堆零件,用电线连接起来,摊在房里的草垫上.看到这样的东西并不是只有大工厂才能制造,一个业余爱好者也可以搞出来,我觉得真是了不起.事实上,自己装收音机成了很普及的业余爱好,有些报纸和杂志开辟专栏,登出图纸、零件表和说明,告诉读者如何装收音机.我也必须这样做.

我开始买有关电子学方面的书,并且订了日本和外国的包含全部有关音响复制和收音机最新消息的杂志.不久我就在电子学上花去了大

量的时间,以至影响到我的学业.我把课外的几乎全部时间都花到这个新的爱好上,照着一本叫作《无线电与试验》的日本杂志中提供的图纸做一些电子装置.我的梦想是做一台电留声机,录上我自己的声音.随着试验范围的扩大,我对这门新兴技术学到的东西越来越多.我真正感兴趣的这些东西在当时的学校里是不教的,我必须自学.通过努力,我自己动手,总算是做出了一台很粗糙的留声机和一台收音机.我甚至还把我的声音录了下来,再从自制的留声机中重放出来.

我对摆弄电子装置十分着迷,搞得学习成绩几乎不及格.母亲经常被叫到学校去参加会议,讨论我在学校的糟糕表现.校长为了我对传统课程不感兴趣的事又关心又恼火.我记得班上总是根据分数来分配座位.全班有两百五十名同学,分成五个组,每个组五十人.每个组拔尖的同学就当组长,坐在教室最后面,然后按照成绩降序往前排.虽然每年班上的座位都会有所变化,但我总是坐在前排,就在老师的鼻子底下,与差生们在一起.

我并不想在此书中妄自菲薄,我可以说我的力学、物理和化学成绩都不错.但是我的地理、历史和国语总是在平均水平以下.由于这种不均衡的成绩,校长经常把我叫到办公室去谈话.到了非常糟糕的地步时,父母亲就会训斥我,并责令我甩掉那些电子玩具.我会暂时服从,但是一旦成绩有所好转,就又旧"病"复发了.

第二章

读中学时,我在《无线电与试验》中第一次读到了有关磁录音的文章.那时候在日本甚至拥有电留声机的人都很少,这种留声机的唱片是用虫膝或者铝材制成的,质量粗糙,钢针发出难听的声音,而且很快就把唱片磨坏了.但是NHK,也就是日本广播协会,当时从德国引进了一台钢带录音机.这台机器的设计是崭新的,它用一条金属带作为录音媒体,它的保真度比我们家那台维克多牌电留声机高得多.也就在相同的时候,有报道说,东北大学的永井健三博士制造出一种钢丝录音机.我对录下自己的声音很感兴趣,决定自制一台钢丝录音机.实际上我对这种录音机一无所知,但我有年青人勇往直前的热情,我到外面去买了一些钢琴弦回来,就动手干了起来.第一个挑战,至少也是最严峻的挑战,就是设计和制造一个录音头.我搞了一整年,用各种各样的东西试了一次又一次,但是全都失败了.后来我总算弄懂了失败的原因,关键在于录音头的间隙,声音就是通过这个间隙以电信号的形式传输到钢丝上去的,这个间隙太宽了,所以信号都耗散掉了.我一点都不知道偏置电流的重要性,也不知道怎样产生偏置电流,而永井博士已经完满地解决了这个问题.当时我能够弄到手的书籍和杂志上都没有解释这个问题,而我自己的知识又少得可怜.就这样,仅凭知道一点基本原理和简单的实际方法,我硬是试了很久.失败了多次,我感到失望,自信心也受到挫伤,但是我并没有丧失勇气.

初中的最后一年,我告诉父母亲和老师,我想参加第八高等学校(现在的名古屋大学——译者)的理科考试.当时在日本,中学课程的水平非常高,高等学校教的东西甚至包括了美国的大学一、二年级课程.我的决定使他们都感到震惊,因为虽然我的理科与数学成绩较好,但我的总体成绩却相当差.他们提醒我,要想进高等学校理科,必须通过一些课目的严格考试,而其中正好有几门是我所忽视的.我知道这一点,但我还是下定了决心.这样我就变成了一个浪人.在古代,如果一个武士没有家主或者失去了封地,就被称作浪人,而今天一个学生如果脱离常规、用额外的时间自已学习以应付毕业后的下一次考试也被冠以同样的称呼.一年中,我努力学习,比以往更加用功.我有家庭教师为我补习英语、高等数学、国语和古典汉语.一整年中,我没有搞别的,只是学习,最后终于如愿以偿.

我很想说,那一年由于我的强化学习,我的成绩在班上名列前茅,但是实际上却并非如此.然而,我却出了另外一个风头,我成为我们学校

以最低成绩排名考入第八高等学校理科的学生.以前还没有一个像我那样排在第一百八十名的学生考入过理科,而我的成功来自一整年的有效学习和坚定不移.其实我一直是坚定不移的.

当然,高等学校也并不那么轻松,我发现甚至在理科课程中也有很多一点意思都没有的科目,例如材料学、植物学等等,我对它们不感兴趣.有一段时间我发现自己已经到了失败的边缘,但是自从进入三年级以后,我们就可以选择专业了,我选择了物理,这门课的分数我一向都是"A".我热爱物理,并且崇拜我的老师.

尽管我保持着乐观和热情,但是当时正是1940年,前途比以往任何时候都更加渺茫.世界陷入了一片混乱.在欧洲,法国已经向德国军队投降,英国正受到德国空军的攻击,温斯顿.丘吉乐告诉他的人民,他们的已经没有什么别的指望了,只有"鲜血、苦难、眼泪和汗水."日本正在走上灾难之路,虽然国内的报道总是说形势有利,新闻检查却十分严厉.作为学生,我们不太关心全球性的问题,甚至不太关心国内的政局,但是控制着整个国家的军方在1938年宣布了动员令.当我开始大学的学习时,日本已经占领了东亚的大部分版图.国内所有旧的政党都被解散.在美国和其它盟国的经济紧迫以及切断对日本提供原材料和石油的威胁下,日本政府为了自身的生存,为了继续控制被它强迫纳入所谓"大东亚共荣圈"的其它国家,准备在必要的时候做出对美国作战的决定.历史正在写下重要的一页,但是我在那个时候只对物理学感兴趣.

我最喜欢的高中老师之一,服部学顺先生待我非常好,对我的一生都有很大的影响.我的物理成绩不错,服部教授看在眼里,喜在心头,他知道我的志向,即使读完高中也会继续在这方面努力的.所以到了该我考虑读大学的时候,我去找他商量.我知道在大阪帝国大学物理系有一批有名的研究人员,例如八木秀次先生,他发明了八木天线,这对现代的雷达起着重要的作用.这个系里还有一名教授,他是磁控管的发明人,而正是有了磁控管,才有可能产生微波能量.

有一天,服部教授告诉我说:"盛田,我有一个东京大学的同学,他现在也在大阪教书,这个人的名字叫浅田常三郎.他是应用物理领域中最杰出的科学家.如果你打算学这一行,你就应该去见见浅田教授.你不妨在放暑假时去拜访他,我可以为你安排一下."我立即表示同意,并且一到放假我就直奔大阪,去见浅田教授.

我在走进他那杂乱的办公室的第一步时,就开始喜欢这位先生了.浅田教授身材不高,是个胖墩墩的人,他的眼睛炯炯有神,说着一口带鼻音的大阪话.一眼就可以看出来,他喜欢开玩笑,也喜欢听别人开玩笑,虽然他是个权威,但他并不摆出盛气凌人的教授派头.他这样的人在日本是很少有的,因为在日本教师受到极大的尊重,所以他们一般都有点趾高气昂.浅田教授看上去对地位的标志一点都不感兴趣.我们两人之间从一开始就将这些繁文缛节抛到了一边.正是因为遇到这样一个不同寻常的人,决定了大阪才是我将要去学习的地方,而不是更加有名的东京或者京都大学.东京和京都大学里都有很好的物理系,还有全国有名的教授任教,但他们却更加学究气,更加古板.起码当时我是这样认为的.

浅田教授带我在他的实验室里转了一圈,那天我们谈了许多.他对我进行了一次口头考试.他想知道我已经学会了什么,做过哪些试验,制作过什么,对什么感兴趣.然后他又告诉我,他的试验室正在进行什么样的工作,这些深深地吸引了我.浅田教授对待应用物理学非常认真,他正在做的工作中还包括光束电话传输,用的是高压水银灯.他可以显示如何用音频信号调制高强度的光束.我愿意与这位才华横溢、充满自信,而又平易近人、令人愉快的科学家一起学习.

在现代物理学领域中,大阪帝国大学成了认真的学生和实验者们的圣地,它是全日本大学里最新的理科学系,所以它也具备最现代化的装置.另一方面,正因为这所大学是一所新的大学,所以它的教授和老师都是年青人,他们的思想活跃,不受陈规旧俗的约束.

我的父亲对于我没有选学商业而去学理科感到失望,按照他的观点,即使我进了理科,也应该学农业化学,这个专业中有些课程与酿酒业还有点关系.但是我追求的却是理科中最基本的专业——物理学.我想知道事物的原理.他并不想改变我的主意,但是我敢肯定,他还是希望到时候我会担当起家里的角色,他相信物理学只是我的一种嗜好,其实有时甚至我自己也担心会是这样.

当我进入大学时,战争已经开始了,浅田教授的实验室被迫承担海军的研究项目.我继续做我的试验,所以我总是逃课,以获得尽可能多的试验时间.我发现大部分的教授都不愿意讲课,因为他们所有的著作和论文都可以找到,而学生自己一看就可以知道他们将要讲些什么.我经常逃课,所以可以获得比别人更多的试验时间.浅田教授对我的帮助越来越大,不久后,我也可以帮他为海军做一些小事了,主要是电子学方面的事,因为这种工作比老的电路或是电气机械方面的事更接近纯物理.

在大学里,浅田教授被公认为是应用物理学的专家,报界经常向他谘询一些科学方面的问题.最后,他开始撰写一个星期专栏,详细地叙述科学研究和技术上的最新动态,当然只限于不保密的内容.读者们给他写信,对他们自己在科学方面的想法征求教授的意见.专栏办得朝气蓬勃,深入人心.

我经常为浅田教授的研究帮些忙,偶尔,他太忙了,我也替他撰写专栏文章.我记得在一篇专栏文章中议论过原子能,并且阐述过这样的想法:"如果以适当的方式处理原子能,就可以造出极其强大的武器."只是当时原子能与原子武器的想法都离现实太遥远.日本只有两座回旋加速器,开发原子反应的进程十分缓慢.据我所知,日本当时的技术一天只能分离出几微克的铀235,照这样的速度的计算,需要积累二十年才足以制成一颗炸弹.当然,我并不知道美国和德国的科学家们已经走了多远,日本也没有人知道曼哈顿计划.

浅田教授的一部分工作是为日本帝国海军搞的研究项目,我给他当助手.与此同时,我接触到一些海军军官,他们是从离横滨不远的横须贺航空技术中心来的.临近毕业,我还没有被征兵.一天,一个军官告诉我,只要通过一次考试,物理系毕业生可以申请短期服役,并成为一名军官.我一点都不想当海军军官,虽然有时我也会这样想,与其被毫无选择地征入海军或陆军,还不如自愿报名,挑一个好一点的位置.另一个军官,是一名大佐,一天到实验室来,他告诉我还有一个办法.海军当时有一个计划,要委托大学培养一批新征入伍人员.二年级的学生可以申请,一旦被接受他就要在海军中终生服役.后面这个条件看起来非常令人担心,因为我并不想当一个职业的海军军官.然而当他谈到另一条出路时,我对前一个办法很快产生了兴趣.他说,学过物理专业的短期服役军官会被分配到战舰上去操作刚刚投入使用的新型雷达,也就是分配到战斗区域.这样一来,如果不是了结我的生命,也会了结我的学业.摆在我面前的有两种选择,一种是申请短期服役,被分配到海上去,前途未卜;另一种是与海军签订终生合同,但可以继续我的学业.

他推荐我参加终生在海军服役的考试,并得到奖学金,这样我就可以在实验室里继续工作,获得学位.他还说,他不想看到像我这样专注的研究人员被送到海上去.他的想法是一旦我被海军召入,只需要通过基本训练,就可以再次加入研究中心."这对你而言是最安全的办法."他告戒我说."你可以继续搞你的研究,我们也可以继续用你."

我对这件事没有长时间地思考.我认定在那种时候终生服役的办法更好一些.没有人知道将会发生什么事,我参加了考试,而且顺利通过.海军每月发给我三十元钱,还给了我一枚金色的锚徽,带在领子上.就这样我成了一名海军,分配到大学里培训.我的任务是继续学习物理学.但是这种情况并未持续很久.我读三年级时,战争更加激烈了,我们物理系的学生也与全国其他的每一个人一样,直接受到军方的控制;1945年初,我被分配到横须贺的航空技术中心办公室.

他们把让我住进一个工人宿舍改成的兵营,第一天的早晨我就和其他应征的工人一起被赶进了工厂,而不是像我所预料的那样到实验室去.一个人递给我一把锉刀,把我分配到机器车间.每天我都要到那个车间去干力气活,锉一些钢制零件.过了几天我开始想,如果再不离开那个鬼地方我会发疯的.全日本的学生都被从学校里赶出来,非重要岗位的工人都被征用去干军工,现在大学的理科学生看来也不能例外了.

龟井良子,她后来就是我的妻子,也被从学校征召到一家工厂里去制作"红蜻蜓"训练飞机机翼的木制构件.由于那次的经历,她至今还会使用木工工具.飞机构件厂遭到轰炸后,她被分配到一家工厂去为伤员做病号服,后来又被调到一家印刷厂,那家工厂印刷一些用于亚洲占领区的军事印刷品.战争后期,大部分学校都只能每周上一天课,有些甚至一天课也上不成.由于日本的兵力散布得太远,显得薄弱,所以国内几乎没有年青的男人来干这样的工作.良子和我直到1951年才初次见面,就在那一年我们结婚了.

在那个工厂里干了几个星期的苦役,一定是有人意识到把我的工作分配错了,因为我突然被调到光学实验室去,但是没有任何解释.我开始感到又回到了我最熟悉的工作环境中.实验室里有军官和工人,他们是从摄影学校毕业的,只有我一个人是大学物理专业的学生,所以他们把遇到的技术难题积攒起来,让我研究.分给我的第一个任务是找出一个办法,来防止高空干燥大气层中产生的静电在航空照片上造成锯齿状的条纹损伤.为研究这项任务,我需要到一个好的图书馆去,于是我制定了一个计划.我给东京物理化学研究所的一位知名教授打了一个电话,并假装是从海军直接打来的,我希望得到他的允许,以便利用该研究所的图书馆.这位教授对我鼎力相助.

我向上司提出申请,每天去东京从事我的研究工作.我的申请一定非常有说服力,因为几乎立即就获得了批准.但是乘坐战时那种缓慢、拥挤的列车从横滨到东京大约要花一个小时,非常烦人.后来我搬到一个

好朋友的家里去住,他是我的小学同学,在东京大学学法律,已经被征入海军.平时我到研究所去,星期六回到工人宿舍,与我的同事共度周末.我学会了怎样当一个军工万事通.

但是我并没有逃避工作.我试着解决如何防止那些静电条纹.我了解到用测绘照相机拍摄航空照片时要用大量的胶卷,这样通常会引起静电火花,损坏图像.通过阅读资料和做试验,我已经有了一些想法.我到暗室去,那里有大量的胶卷可以利用,我试图在实验室里模拟静电火花.我在照相机的零件和胶卷上加各种电压,变换极性.不久后我就可以非常逼真地在实验室里模拟那种现象.我在第一份报告中写道,虽然已经在一定程度上模拟出那种现象,但还需要精确地找出造成它的原因和排除它的方法.然而由于光学部缺乏合适的设备,无法继续进行试验.当然具备最好装备的合适地方是浅田教授的实验室,我申请暂时调到那里去工作.

为了使上司早做决定,我还特意说明我不需要旅差费,因为实验室在我的母校里,我知道在哪里可以找到不花钱的地方住宿.我只需要他们允许我去那里的实验室工作就行了.他们的唯一投资是大量的胶卷,因为当时胶卷非常少,我无法在别的地方弄到.不管他们出于什么原因答应我的要求,我都希望它使我能够在配备更加先进设备的大学实验室里完成这次任务.另外,我不仅希望完成任务,还想利用这次提交给海军的正式研究报告作为我的毕业论文.

他们同意了我的要求,批给我一大堆胶卷.回大学之前我把胶卷装进了我的背包.以后的几个月里,当别人都在度过艰难时光的时候,我却住在当学生时家里为我租的公寓中,从浅田教授那里得到宝贵的指导,每周只需要为我的研究发出一份报告.这是一个机会,我可以按照自己的步调进行我喜欢的、有创意的工作,当然我还可以继续从浅田教授那里学到新知识.

四十年后的1985年,我出席了一次当年光学实验室员工的聚会,我在发言中坦白了我当时离去的动机.我说,当时我做了一件非常自私的事,如果由于我的自私,给实验室别的人造成了任何不便,我向他道歉.大家都鼓掌,我原来的上司站起来,说他也有一件事要坦白.他说,就在我带着胶卷和自由离去的那一天,他向他的上司打了报告,那人是一名海军上将,"将军闻讯大怒!他狠狠地训斥了我,并声称这样的事还没有前例."训斥持续了两个小时,我的上司临走时接受了一项命令——到大阪去把盛田带回来.第二天早晨他去将军那里,告知他准备去把我带回来,将军不耐烦地挥了挥手,让他把这件事抛到脑后算了.就这样,我被允许留在大

阪了.但是四十年来我一直不知道我惹下的麻烦,现在我觉得我应该加倍地赔礼道歉.在这样的怀旧气氛中,结果大家开怀大笑.

我从大学毕业以后,自动地成为一名职业海军军官,这表示我必须通过实际的海军训练,于是我乘船去了滨松的海军陆战队基地,离名古屋不远.我在那里接受了四个月的军官教化和训练课程.训练真难,但对我的身体是值得的.

在那个年代,只有像我一样的理科学生才能暂时免于征兵,我的弟弟和昭在早稻田大学学经济,所以不能延期,他被征入海军,受训驾驶双引擎轰炸机.正当我毕业后来到滨松基地时,他去了海军的丰桥航空基地,离我不远.他每天训练时都从我们的军营上空飞过.他很幸运,被分配到双引擎夜间轰炸机部队,这种飞机需要长时间的训练,而在他毕业之前战争就结束了.他的一些同学被分配驾驶战斗机,训练时间短得多,有些人成为执行自杀任务的"神风"飞行员,当然,他们再也回不来了.

我的另一个弟弟正明当时还在中学读书,军方鼓励年青人当志愿兵,他们全班同学都报名参军.日本当时充满了战争狂热,如果一个年青人不愿意当志愿兵,那他就会受到排斥.正明的全班同学决定参加海军时,他才十四、五岁.我的父母大为震惊,不愿意让他去,但他还是坚持要去.他离开家时,我记得母亲流下了伤心的眼泪.我送他上火车,我也哭了.他参加了海军飞行训练,幸运的是他还在训练初期阶段时战争就结束了.三兄弟经常同时在海军的飞机上飞行.我们试图制造一种热跟踪武器,为了进行试验,我经常带着试验仪器乘坐夜间飞机,我的同事教我开飞机,当然不是正式的.有一段时间里,三兄弟同时在空中飞行,母亲对我们在战争中活下来已不抱希望.幸运的是我们三兄弟居然做到了这一点,而且还没有受伤.

对美国的战争是一个悲剧,它使大部分日本人感到震惊,尽管宣传媒体全都指责西方国家联合攻击日本.在二、三十年代时,我还是个孩子,当然不懂那时发生的政治事件.但是到了1934年我十三岁时,我们每周都要接受两个小时的军事训练.我们一直受到这样的教育,苏联是潜在的敌人,有可能与苏联作战.我们受的教育中说共产主义是危险的,日本人进入满洲是为了确保边境,建立一个保护日本、防止共产主义的缓冲区.

头脑发热的极端主义者、法西斯分子和一些少壮军官当时在日本国内外制造了几起严重事件,像我父亲那样的人对前景都非常担

心.1932年,一批极端分子与四十二名少壮军官攻击了所谓的"华族",杀了大藏大臣井上顺之助和三井集团的财阀、男爵段田隈.过了不久,在同年的5月15日,他们暗杀了总理大臣犬养毅,砸了掌玺大臣的家和一些大集团公司的办公室.他们还抢了日本银行和三菱银行.

这些事件警告了我们这个阶层的人们.虽然暴乱者是想建立法西斯主义,但是在很多保守人士的眼里这些事件却像是共产主义阴谋的一部分.1936年发生了有名的二.二六事件,另外一伙军人占领了首相官邸和战事指挥所,暗杀了首相斋藤,他曾担任掌玺大臣、负责军事教育的将军和大藏大臣等要职.他们打伤了宫内厅长官,所以引起天皇对他们龙颜大怒.最后动用军队实施镇压,枪毙了十五名军官和其他一些帮凶.

虽然这次暴乱失败了,但是很明显,上层的政界和商界人士都受到了这次打击的威胁.国家的经济状况很糟糕,年青的法西斯分子虽然是被导入歧途,但他们也是想唤起人们的同情.在日本有这样一种传统,人们同情那些敢于反对强大势力的人,即使他们的理想和热情是错误的.日本的很多民间英雄都是一些为了达到不可能达到的目的而献身的人.从三十年代起军方就加强了对政界的控制,法西斯分子开始主宰国策.在这种气氛中人们很难出来说话.甚至在议会中也很少有人敢于反对军国主义者,如果有人出面说过一次反对意见,他就不可能得到第二次机会了.军国主义者占了上风.

不管什么时候父亲与他的朋友聚会,他们都会谈到时局的危险.他们是商人,他们的思想比法西斯分子开明得多,但他们也无可奈何,在公众场合只有保持沉默.

学校里的年青人只知道相信当局的话,那时的新闻是有倾向的.日本侵略中国的行为被加以美化.有些人听说了攻击中国城市的传闻,还有在南京发生的事,我相信父亲听到的比他说出的多,但是年青人很少关心这类事情.我知道美国与日本之间的关系正在恶化,但我绝对没有想到战争.

我自己做了一个与收音机相连的闹钟,把它设定在每天早晨六点叫醒我.我清楚地记得,1941年12月8日,在美国还是12月7日,我的闹钟自动地打开收音机,我听到广播说日本空军攻击了珍珠港.我大吃一惊.房间里的每一个人都被这条消息惊呆了,我记得当时认为这样做是很危险的.我从小到大,一直相信西方的技术高人一筹,例如,那时只有在美国才能买到金属真空管,而在日本我们没有任何同类产品.我自己就买过美国

无线电公司的真空管做过试验.由于通过电影和汽车、留声机等产品,还有我叔叔了解到美国的技术,所以我认为大错已经铸成.

但是在珍珠港事件以后的几个星期,报纸上一直在刊登日本军队节节胜利的大好消息,我们打沉了两艘以前认为是不可战胜的英国主力战舰,威尔士王子号与雷普尔斯号;日本军队还占领了菲律宾和香港,这一切都发生在12月份;我开始想,我们的实力比我认为的更加强大.战争一旦开始,广大公众,也包括我的父母,都相信除了为战争共同努力之外没有其它变通的办法.报纸上连篇累牍登载着美国对我们施加压力的新闻,诸如歧视日本人的移民法,要求我们撤离中国和满洲,而满洲正是反对共产主义的缓冲地带.到处都可听到这样的叫嚣,赤祸对日本是危险的威胁,只有法西斯主义才能保护我们,使之免受其害.

军国主义的政府所做的每件事看上去都像是天皇的御旨,他们强迫大人和孩子做一些匪夷所思的事情.一个学校的校长在背诵《教育敕令》时发生了一点错误,就要自杀赎罪.警察和特警四处巡视,只要他们怀疑一个人有一点不忠诚、不顺从或者不恭敬,就将其逮捕.当电车经过东京皇居周围的时候,售票员必须及时通告,每个乘客都要行鞠躬礼.学校的学生要对写有天皇圣训的随身携带的神龛鞠躬.这些都是军方用来控制国家的办法,像我和我的父母这样的人也只有顺从.对这些做法怀有不满之心的人其实不少,但是要想表示出来却很难,也很危险.反抗者被送进特殊的"教化营"中,如果再顽固不化,就会被迫去干最卑贱的苦役.所有的左翼人士和共产主义者都被管制起来并关进监狱.

四个月的军事训练结束后,我得到了中尉军衔,并奉命返回横须贺的光学部.根据一个简短的命令,我被调去帮助监督一个特殊小组,它已经疏散到了乡下,在那里研制热引导武器和夜视瞄准器.我们的基地设在镰仓南边的逗子,那是一个小镇,正对着相模湾.我们的组长是一名大佐,组员中有一些高级军官,加上两三名像我自己一样的中尉和几名少尉.一位年长的中尉当值勤军官,相当于总务长,那就是我.如果在舰上,我应该是甲板值勤军官.我必须处理生活中的所有琐事,包括为小组提供食品,尽管我担负着这样的工作,但是身处乡间的环境,还是令人心旷神怡.我们的工作站是一所西式房屋,表面用灰泥装饰,还附有一个庭院花园.电影厂常把这里作为西式背景使用.房子建在海滩上面的悬崖脚下,我在附近的一家旅馆里开了一个房间,那个旅馆已被海军租用,作为军官宿舍.我每天早晨沿着海滩从旅馆走到工作站去上班.那时美国的B-29轰炸机几乎每天都要携带燃烧弹和高爆炸弹轰炸东京、川崎和横滨,回来的

路上正好从我们那里经过,但是海滩上有时却像度假胜地一样的安宁,看上去有些不协调.

虽然我还年青,但在家里我已经受过大量的管理训练,所以我可以照看全组人的生活.小组的食品短缺,我们不得不想办法来进行补充.我手下有一个非常聪明的少尉,他与逗子的一个鱼店老板交上了朋友,这个老板经常到海滩上来.作为海军,我们配给了一点米酒,米酒当时是很紧缺的,于是我们用米酒换取新鲜的鱼.但这还是不能满足年青人的食量,我想出了另一个主意.我利用军邮给家里发了一封信,让他们寄一桶酱油和一桶豆酱来,上面注明"供海军使用".当时盛田公司正在为陆军生产脱水豆酱,日本人生产这种东西并不需要更多的原料,只要有酱汤就行了,公司还为海军生产一些酒精制品.这样的货物看起来没有什么奇怪的.这是我做的一件违反规定的事,虽然我明知违反了规定,但是当时我们只有想些办法才能生活下去,而且我想如果有人追究,我也可以成功地为自己辩护.豆酱和酱油运到后,我们把它藏到地下室里.只要一有鱼,我们就用这宝贵的贮藏品交换.用这种办法,使得小组的人都吃得饱一点,在困难的环境中得到快乐.

我隶属于一个特别项目组,这个小组由陆军、海军和非军方的研究者组成,工作是开发热搜寻装置.为了这个需要大胆而又赋有创造性思维的任务,我们集中智慧迎接挑战.我们组里的一位非军方代表是一个出色的电子工程师,当时他自己开了一家公司.他是注定对我的人生起巨大影响的人物.井深大比我大十三岁,但是他却与我结下了忘年交,成为同事,合作者,以及后来创建索尼公司的共同奠基人.

成为这个研制小组的一名成员对于我来说是令人兴奋的.虽然我年青气盛,但是我却习惯与长者为伍.我们聚会在一起,搞一个超前时代的项目.小组的成员在一起的时间不短,大家彼此非常了解,但是对热搜寻装置的研究却没有什么进展.美国的响尾蛇导弹就是我们当时想要制造的那种装置,它直到战后才问世.那时我只不过是才从大学毕业的学生,但是在开联席会议时我会遇到著名的教授和陆军军官,他们会在桌子对面倾身问道:"对于这一点海军是什么意见?"对这样的问题我必须尽可能严肃地回答:"嗯,先生们,海军的看法是．．．．．．"在这种时刻我会由衷地感谢父亲的训练.

井深先生对小组做出了重大的贡献.他原来在自己的日本测定器公司里设计出一种大功率放大器,它通过检测地磁场的扰动可以探测到水下三十米处的潜水艇.这种装置悬挂在飞机的下面,其中的核心部分就

是井深先生的放大器,它的能力足以探测到非常微弱的信号并把它的频率从1至2Hz变到易于察觉的600Hz.我听说在对这种仪器进行全面试验时,曾在台湾附近侦察到26艘潜水艇,但是在实战中为时已晚,当这种仪器准备好了的时候,已经没有足够的飞机来配置这种仪器了.日本丧失了制空权,美国军队正在逼近日本本土,他们攻打南部的一系列岛屿,每天的轰炸摧毁了我们的飞机工厂.

随着的时间的推移,对东京和川崎、横滨所有的工业、军事区域的空袭日益频繁,我们的军港在三浦半岛上,这些被炸区域就在我们的北边.不管什么时候发生空袭,我们周围都会响起警报,虽然我们从来没有挨过炸,但却还是要受到惊吓.在我看来,我们的房子正好在悬崖下面,很难被炸弹炸到,另外,谁会来炸我们呢?我们并不是行动的军事力量,我敢肯定美国人根本不知道我们的存在.这不是从军事上考虑,而是从逻辑上来考虑的.即使挨了炸,那也是偶然的.于是我把所有的人都召集过来,让他们听听我的想法.

我把话说得尽量简单一些:"根据海军条例,无论什么时候响起警报时我们都应该起来,穿上军服,消防泵人员到位.但是我们的位置看起来不可能遭到轰炸,所以以后即使响起警报我也不想叫醒大家."其他的人似乎都喜欢这个做法.

"另一方面,"我又警告他们说,"如果有炸弹落到这里我们也无可奈何,大家都完了."同事们都乐意地接受了我的推断.为了向他们表示我的意思,我搬出了旅馆,非常戏剧性地把仪器都搬到工作站的二楼.不管怎么说,这是一个勇敢的行动.我觉得美国人没有任何理由轰炸一个像我们这样的地方.最后,我们在那里再也没有做任何真正重要的研究,与其每次警报都起来,第二天又由于缺乏睡眠而精神疲惫,还不如蒙头睡大觉.

第三章

1945年的七月和八月中,几乎每天每夜都有对东京和横滨地区的空袭.我们可以看到银色的B-29飞机在轰炸内地之后从头顶飞过,附近的高射排炮向它们开火.有时从窗口可以看到B-29被击落,掉到海里去.曳光弹划过天空,弹片撒向大地.空袭时可以感觉到地面在颤抖,但是大部分空袭时我们仍在睡觉.我想我们不应该承认这一点,但事隔多年,现在那些军纪已经过时了.

当时我大为担心的是军方将无视局势的恶化,坚持把战争继续下去,我们所在的三浦半岛就会变成厮杀的战场,成为疯狂的军人们的最后一道战壕.现在我们都知道美军曾经有过一个入侵计划,叫作"奥林匹克",准备在最南边的九州岛登陆,但是我们都明白,我们所在的地区聚集着大量的重要军事目标,是不可能幸免于难的.如果情况糟糕透顶,在杀向东京的路上就会遇到殊死的抵抗.遭到原子弹袭击后,我知道我们正在走向危机.以后的几天内,很多军人都决定出"公差"去看望他们的家人.而作为一名值班军官我却不能离开,尽管局势越来越糟糕,而且变得令人迷惑不解.一天我接到一个命令,让我到名古屋去完成一个任务.因为我们家离名古屋不远,所以我要求休一天假去看望我的父母.我的要求得到了批准.

我记得走之前我对其他军官说过,很有可能在我没有回来的时候战争就结束了.如果真是那样,谁也无法预料我们工作站的前景.海军甚至会命令我们集体自杀.如果他们愿意执行这种命令的话,我说,我是不会回来白白送死的.我决不是在开玩笑,一个日本帝国海军的军官是不应该向他的上司讲这番话的,但我还是说了.一名中尉非常生气,大声叫道:"盛田中尉,你在胡说些什么?如果你不回来,我将要告你临阵脱逃!"这就是他能想到的最厉害的威胁.

我转身朝他平静地说道:"中尉,一旦战争结束,也就不存在临阵脱逃的罪名了."

在名古屋完成任务之后,我急忙赶回老家小铃谷村,家里的人当时都住在那里.名古屋市和整个爱知县都成了美国空军的目标,因为那里有很多的工厂,包括防空火炮制造厂和飞机制造厂,著名的零式战斗机就

是在名古屋生产的.截至七月,名古屋工业建筑的一半都被摧毁或者严重损伤,以后公布的统计资料表明,由于轰炸,百分之三十二的居民无家可归.平民区也不安全,所以很多不必要留在城里的居民都搬走了,就像我的父母那样.轰炸造成了成千上万的人逃离家园.其实名古屋的情况比横滨、神户和东京还好一点,横滨无家可归的人占69%,神户是58%,东京是46%.这种情况给涌入大量避难人口的乡村带来了很重的负担.

我日后的妻子当时还留在东京,和她的父亲、兄弟在一起,家里其他的人都到乡下亲戚家去了.他们在东京空袭时就躲在家里后院一个拥挤的防空洞中.一天夜里,他们家那所别致的老房子被燃烧弹烧毁,以后他们只好伴随着变成了一堆瓦砾的家园,躲在防空洞中过了好几个星期.那所布满了书籍的房子燃烧了很长时间,良子好几天都在余烬上做饭.

我回到家看到家人时正是八月十四日.重新团聚是令人高兴的,但是父亲却显得十分焦虑.他担心的是战争的结束.就像当时的大部分日本人一样,长期以来,他已经感到将会战败,但却不知道是个什么结局,以后还会发生什么.他向我承认过,他曾打算搬到更远的地方去住.我对他说,那样做是没有任何意义的,因为据我所知,由于每个人都前途未卜,他们现在住的地方与其它地方相比,安全程度是相同的.没人知道美国人会来干什么.我告诉父亲战争不会持续太久了.我们一直谈到午夜以后我才睡觉,太累了.

第二天清早母亲就把我叫醒了,我几乎完全没睡.母亲很不安,十分激动地说裕仁天皇中午要发表广播公告.这一天正是八月十五日.天皇要对全国发表讲话这条消息本身就足以令人惊讶.异乎寻常的大事即将发生.日本人在此之前还从未听过天皇的声音.普通的人根本就不允许看见他,即使他乘汽车或火车路过时,也要求路旁的人转过脸去.大家心里都明白这是具有历史意义的时刻.

无论如何,我还是一名海军军官,我穿上了全套戎装,挂上佩剑,在聆听广播时保持立正姿势.广播停了很长一段时间后,传出了嘈杂的背景音,终于发出了天皇陛下高亢而又尖细的"玉音".

虽然日本人以前从来没有听过他的声音,但却知道这的确是天皇.他的讲话用的是一种非常讲究的、古老的宫廷语言,虽然我们并不能逐字逐句地听懂,但还是知道他要告诉我们的消息是什么.大家感到震惊,同时也松了一口气.

战争结束了.

第四章

突然之间我们的世界发生了变化.天皇在此以前从来没有直接对他的臣民说过话,现在他出来告诉我们,今后的日子是艰难的.他还说,我们可以"为万代后世铺平通往和平之坦途,"为此我们必须"忍耐无法忍耐之痛苦."他希望日本向前看,他说:"聚集全部之力量贡献于建设未来."他还要求国家"保持与世界共同进步",这是一个挑战.

我知道我的义务是回到工作站去完成要求我做的事情.虽然大家都知道战争已经结束了,但是没人知道今后会发生什么事情.我预计将会出现一场大混乱.我可以想像得出回到逗子工作站去的情形,和站里的一群心神不定的工作人员在一起,不知道该干什么是好.他们中的非军方人员还很年青,其中不少的人还是姑娘.因为我是值班军官,所以我应该对他们负责,思之再三,看来还是尽早地送他们回家较为妥当.我们不知道是否会出现一个艰难的占领时期,军人会受到什么处罚,会不会把我们都抓起来丢进监狱?

我对母亲说:"无论发生什么事,我都必须回去."我让她替我准备一点路上吃的东西.她做了很多饭团子,然后包起来,这样我就可以把它们装到我的背包里.我想,如果汽车和火车都不开了,那么要返回基地就可能要三天的时间.我认为大部分的地区交通都会停止运行,我必须搭乘便车回去.食物在路上是不好弄到的.我骑着一辆借来的自行车来到七、八公里以外的火车站,由于我是一名军官,所以很容易就买到一张夜车的车票.我坐在候车室里等待,以为要等一个通宵,但是出人意外的是火车竟然准点到达,我想这还真是日本人守时的传统,我原以为上车后很难找到座位,实际上车上的旅客很少.车厢里打扫得整洁、舒适,我一路顺风地回到逗子,返回了工作站.结果准备吃三天的饭团还剩了不少.

我的任务比我想像的要容易一些.虽然我没有亲眼看到,但是当时的日本的确到处都是一片恐惧和混乱,正如我所预料的,一些军人企图阻止投降,例如一名叫小野的海军大佐和一批空军军官召集他们的士兵,告诉他们投降就是叛变.那个地区的好几个空军部队威胁要在美国舰队进入东京湾接受投降时发起自杀攻击,军事事务局立即采取了防范措施,命令所有的飞机解除武装,并将油箱排空.还发生过一些其它的事件,正如我所担心的那样,但是,没有一件酿成我原来预料的那种来自海军的最

后抵抗.多年以后,我们还听说曾经有人试图阻止广播天皇的公告.一些少壮军官曾计划占领皇宫,以此来鼓励其它军人加入他们的行动,反对投降.有一小批暴乱者攻击了首相官邸,铃木首相稍加思索后,从一个紧急出口逃出了他的私宅.暴乱者想搜查掌玺大臣矶多侯爵,但是他当时安全地躲在皇宫中.有些陆军和海军的飞行员甚至驾机从东京地区上空飞过,散发传单,向市民呼吁抵抗,声称天皇的公告是无效的.陆军的一些军官以自杀的方式抗议投降,因为从技术上讲,尽管军队的伤亡惨重,战争中阵亡的日本陆、海、空三军将士不下2,750,000人,但是军队还没有被打垮.直到最后,军人中的那些狂热分子也只好在不可回避的事实面前低头,去"忍耐无法忍耐之痛苦."

八月十六日我回到工作站,我的同事惊奇地看着我,特别是那个威胁过我而又被我奚落过的中尉.我想他并不了解我.军官们看来都处在一种茫然不知所措的状态中.

大量的日本士兵很快就从日本各地的基地赶回家去,火车和汽车越来越拥挤.他们中的很多人都不太容易理解为什么要投降.战场上的大多数日本军队还没有被打垮,稀疏地分布在亚洲各地.在雷特、依华岛、塞班岛和冲绳的一连串惨败,美国对本岛的空中优势以及使用原子武器已足以证明战争不可能打赢.广岛投下原子弹以后,苏联又对日宣战,在日本国内引起巨大的恐慌,人们都很担心这个以前的假想敌人会在我们处于劣势的时候乘机占领日本.苏联占领了库页岛以及北海道北边的四个岛屿,其中最近的一个在日本本岛的视野以内.这些岛屿至今还被占领着.1972年美国将1945年占领的冲绳岛归还给日本.

1945年俄国人乘我们的军事力量相对减小和薄弱的时机,仗着他们的人多势众,打进了满洲,那是我们多年以来用于防御他们的缓冲区.日本平民和军人都想从俄国人手里逃掉,一度出现了混乱的局面,但是最终还是有500,000名日本士兵被抓起来送到西伯利亚和苏联其它的地方,关进了集中营.他们中的一些人成为囚犯,事实上干着奴隶一样的苦役,长达十二年之久.在满洲的大混乱中,很多日本家庭妻离子散.中国人收养了孤儿.在某些情况下,无法逃走的日本父母亲可以说服中国人的家庭收养他们的孩子并保护他们.甚至四十年后的今天,有些中国人还认为自己是战后混乱中离开了父母的日本孩子,他们被带到日本,在人们的帮助下寻找早已失散的亲戚.令人吃惊的是有的人还在继续寻找他们年迈的父母或者其他亲人,有时候他们依据的仅仅是分离前生活中的一点回忆或者是身上的伤疤和明显印记.当然,随着岁月的流逝,活着的父母越来

越少.有人现在说,天皇做出投降决定造成的恐慌与广岛和长崎的原子弹一样,因为人们害怕苏联攻入本岛或者分裂国家,就像后来他们在德国的所作所为那样.

对于大多数日本人而言,战争的结束是一个很大的解脱,但同时也是民族的悲剧.日本的报纸在占领初期登载了一些描述占领者的文章,令人惊奇.例如《读卖新闻》是这样描述一批美国海军航空兵的,"非常随和,和蔼可亲;不管是在讲话还是在行为中都没有表现出胜利的骄傲. . . . . 从今以后,日本人在与美国占领军接触时都应该非常注意这种和蔼可亲的态度."有些日本人甚至为美国占领军的到来举杯庆贺,但是大多数人看到他们有时还是有点害怕和怀疑.

当时我们还没有接到命令.我们只好等了几天,每天除了喝酒,没有别的事情可干.接到的第一个命令是让我们将重要文件烧毁.现在想起来,当初我们过于谨慎了.我烧掉了所有的个人文件,包括全部的报告和试验数据.我还有几个私人笔记本的记录本,也烧了.现在我经常想,这些东西要是留下来该多有意思,当时烧掉真是太愚蠢了.后来又接到一个命令,让我们保留一些特殊种类的资料,但是太晚了,所有的东西都随着烟雾一去不复返了.因为谁也不知道美国人会怎样处置被征服的日本人,所以当时全日本有很多人都把他们的记录烧了,也不管美国人会不会寻找犯罪的证据或者什么别的东西.报社烧掉了照片文档;一些公司毁掉了记录资料,其实这些都是没有必要的.还有一些人把家里的重要文件和记录埋到花园里.这说明了当时不光是海军司令部,整个国家都混乱到了什么地步.我们也接到命令破坏所有的重要机器,但是我们没有任何特殊的机器,我们甚至连武器也没有.最后一个命令是授权给我,将工作人员遣散回家.这正是我在等待的命令,但是说得容易做起来却很困难.缺少车辆来运送普通的工人.这些人的家分散得很广,搬到离原来的地方很远的遣散区去了.我必须计划好,怎样才能使这些人很快起程.没有车辆和食品该怎么办呢?那位用酒和豆酱换鱼的少尉给我出了一个新的点子.

我们意识到手头的办公室家具和实验室设备是有价值的,在战争的紧缺年代甚至比钱更加有用.我们已经接到命令要把这些东西毁掉.在一些部队里,有人把这些财产拿回家,到黑市上变卖.从这些谋取私利的人身上得到启发,我们与当地最大的卡车运输公司洽谈,我们把用于试验的蓄电池给他们,他们把我们的人员的行李送回家.那家公司的卡车急需配备蓄电池,所以他们乐于交换.我们又加上了一些办公室的设备、柜子

和办公桌.逗子的火车站站长也很高兴地要了一些旧家具,作为交换,他为我们的非军方人员提供了大部分的直达火车票和行李运输.

我先将高中学生和年青的妇女送回家.有谣言说,海军军官会被定为战争罪犯,非军方人员可能被逮捕.我认为这是不太可能的,也不符合逻辑,因为我们几乎没有与美国人交战.但是这种恐惧在混乱的局势下是很典型的.从安全方面着想,我相信最好还是让我们的人赶快回家.我们完全不知道美国军队会有什么行为,所有妇女们还是先回家去.战争中太缺乏工程人员,我们部队来了一批理科高中三年级的学生,他们大约只有二十岁.我也想先把这批孩子送回家.但是其中有两个已经无家可归,因为他们的父母住在朝鲜或是满洲,现在我不记得了,所以我只好让他们到我自己的父母身边去.我交给他们一封给我母亲的信,信中说道:"不知道还要在这里驻留多长时间.甚至有可能被美国人处死.所以请照顾好这两个孩子."后来母亲来信埋怨我说:"为什么要在没有米吃的时候给我们送两个大肚子汉来?"

在没接到新的命令以前,很多天我们都没事干,只好坐等.所有的姑娘和小伙子都送回家了,再也没有什么事情要做的了.我们有一架望远镜,可以观看到那些美国军舰源源不断地开进相模湾来,他们准备去东京湾参加在美国军舰密苏里号上举行的投降文件签署仪式.仿佛整个美国海军都涌入了我们面前的这个海湾.我很想离开,最后时机终于来到,我乘第一趟火车赶回家去.这次团聚的人真多,因为我的两个弟弟几乎也在同一时间回到家里中.我们都活下来了,而且没有受伤,父亲和母亲都非常高兴.我们都尽到了自己的职责,又安全无损地回到家里.我们也避免了犯下法西斯罪行,而当时不少的日本青年由于被灌输了忠于天皇和光荣战死的思想,都干过一些法西斯暴行.在日本,人们总是谈起心理氛围,这种事情时有发生,它把人们卷入一窝蜂的行动中,好像每个人都呼吸着同样的一种特殊空气.战争时期,军方正是利用了日本人的这种性格,他们总是用自愿的方式发起运动,就像在我弟弟他们班上那样.很多热血青年在这种氛围中都自愿参加.虽然当年很多神风敢死队员由于没能参加最后的拼命而十分沮丧,但后来他们都很庆幸那时失去了机会而留下了性命.战后,天皇作为国家的象征在全国各地巡视,对国民发表演讲.他改变了以往神的形象,像一个令人尊敬的父亲,日本人开始恢复正常的平静心情.对于很多人来说,现在战争已经结束了,仿佛遭受了一场巨大的自然灾害.

面对新的和平时期反倒觉得不习惯.轰炸机不再来了,但是大部分城市看上去也没有什么可轰炸的了.在大阪、名古屋和东京这些城市的市中区只剩下了一些坚固的混凝土或石材建筑物.B-29轰炸机群扔下了雨点似的大量燃烧弹,脆弱的、用木料和纸做成的房屋、商店、工厂像火绒一样被烧得一干二净.穿过居民区的防火道本来是为了用来限制损失区域,但是在风的作用下余烬乱飞,所以也就不起作用了.在东京,战前七百万人口中的一小半在轰炸开始之后还留在城里.大约四百万人已经迁到乡下或者小城市去了.这场灾难比1923年的关东大地震更加严重,但是大火引起的损失是一样的,所以有些东京人在他们的一生中亲眼目睹了这座城市被毁灭了两次.

战争结束以后,城里只有百分之十的电车在运行.公共汽车也只剩六十辆还可以开,再加上一小部分别的轿车和卡车.液体燃料用完后,这些车的大部分都改成了烧焦炭和木柴.疾病漫延,结核率在一些地区高达22%.医院里什么都缺,甚至没有绷带、药棉和消毒剂.商店里的货架上空空如也,或者放着一些卖不出去的废物,像什么提琴弓和没有网子的球拍等.一些剧院和电影院还开着门,放映电影,人们没有事情可干,也没有哪里可去,他们挤到这里来寻求几个小时的开心.

盛田家算是幸运的,因为我们在战争中没有死一个人,名古屋的公司办公室和工厂也没有受到破坏,甚至我们家房子在轰炸中也没有遭受大的损失.全家团聚,大家松了一口气之后不久,我们开始议论今后的打算,我是家里的长子,所以对我的将来特别重视.父亲的身体很健康,而且仍在担负着公司的业务,这样的情况下其实并不需要我留在盛田公司里.在战争期间,公司继续营运,生产干粉豆酱和酒精,所以公司的业务从未中断.我在家时提出过一些建议,对工厂进行改善,但也并不直接需要我留在厂里.父亲身边有足够的管理和业务人员.另外,我还只二十四岁,所以每个人都同意,我还有充分的时间等到以后再回到公司里来.

在家的最初几个星期里,我接到了服部教授的一封信,他就是那位在高等学校里曾给过我良好教益的物理老师.他告诉我,他已经到了东京工业大学物理系,正在帮助创立一个特别的学校,专门招收那些因为战争而中断了学业的理科学生.他现在的问题是缺少教师,他急切地希望我能够去他那里当老师.我认为这是一个好主意,因为这样一来我可以继续搞物理,还可以到东京去.既然海军和日本的全部军事编制都已经废除了,我希望在那里可以找到其它的有兴趣的工作.父母亲都同意我去教

书,幸运的是当我还在家时,我试着与井深君保持联系,他就是那位一起搞过研究项目的杰出工程师.当时井深在东京开了一家新的实验室.

战争期间的最后几个月里我一直与井深保持着联系.战争快要结束的时候,他越来越难得到我们的工作站来了,因为他已经把他的工厂转移到长野县去了,在东京的西北边,坐火车要几个小时,当时他在东京的工厂和实验室周围还有很多小工厂,正好是轰炸的目标区域.他到我们的逗子实验室来参加过几次会议,我也去过长野的苹果园,他的新工厂就座落在那里.有一天在长野,我开始与井深谈起我们战后的打算,因为我们两个人都从短波广播中意识到战争肯定是会失败的.

井深还有其它的内部消息.他的岳父是前田多门,他是近卫文麻吕殿下的得力股肱.近卫曾多次出任总理大臣,反对军阀派系,然而他们最后还是在政府中占了上风,使日本陷入战争.前田后来被选为日本战后的第一任文部大臣,但在半年后的一次清洗中,因与战时政府有牵连而被迫辞职.战争快要结束的时候,前田在东京的家遭到轰炸后搬到了休养胜地轻井泽,离长野并不远.井深经常去那里拜访他.从与前田的谈话中,他了解到了很多外交与军事上的情况.

井深开的那家公司叫作日本测定器公司,他在长野县的工厂雇用了一千五百名职工,生产一种控制雷达频率的机械元件.这种装置必须做每秒一千次的精确振荡.井深用了一个聪明的办法,他请了一些对音调非常敏感的学音乐的学生,让他们对比一个1000Hz的简单音叉来检测元件的精确度.我举这个例子来说明他这个人的新颖性和创造力,这些给我留下了深刻的印象,使我很想与他一起工作.

但是井深从专业的角度考虑,对留在乡下生产一些大批量的产品并不满意.公司的总裁是植村泰二,井深告诉他想搬回东京去,植村勉强答应让他走,并提出帮他重新开张.井深还有一个朋友,他在东京剩下一家叫"白木屋"的百货店,地址在日本桥,那里正是轰炸的中心.由于房子的地下室里有一个生产真空管的车间,所以也成了轰炸的目标.

那所一无所有的破房子周围都是垃圾和废弃物,虽然一度是东京的繁华街区,但当时旁边的房屋和商店都烧光了,井深从随他一起去过长野的东京老厂职员中雇了七个人在那里办起了东京通信研究所.他们挤在三楼的原来电话接线员的房间里,后来又利用了七楼的一些地方.井深曾告诉过我,从东京迁走的雇员中其他的人都不愿意回来,因为当时东京

没有地方住,也很难找到食物.他们还知道公司的柜上几乎一文不名,新公司的前景十分渺茫.

井深的资本全都在他自己的口袋和脑子里.(他原来的公司生产的电压表卖了后还赚了一点钱)在那个烧毁的百货店里,满目疮痍.几个星期以来,小组的人坐在一起商谈,新成立的公司到底应该搞什么才能赚到钱继续运行下去?那个时候只有黑市比较兴旺,也只有在那里才能搞到某些元件.原有的几家主要的电子公司开始重新起步,根本没有兴趣把零件卖给竞争者.井深的打算是想制造一些新的东西,但是首先公司必须建立起一个财政基础.初期会议上提出的建议千奇百怪,例如,有一个组员说,因为东京市中区的大部分已被烧毁,并被夷为平地,所以公司应该去租一块空地,办一个小型高尔夫球场.他们推论,人们需要娱乐.当时的电影院总是爆满,每个人都需要解脱.还有一个人建议,食品业肯定赚钱,也许做甜豆饼是个好办法.

实际上每个人都为吃饭而操心,所以小组最后决定先搞一个简单的电饭煲.尽管他们做了不少的样品,但是一直未能使之更加完美.这种电饭煲是一个简单的木桶,在底部安上螺旋状的电极.它借助浸湿的大米的电导形成完整电路,对大米进行加热.他们的想法是大米煮熟之后就会变干,电导下降,电路自动切断,主人就可以坐下来吃饭了.但是这种理想的结果并没能实现.井深和其他的人只好自己来吃这种不是煮糊就是夹生的饭.最后他们放弃了这个项目.他们甚至还想过利用同样电导原理的面包烤箱,用湿面团接通木箱两边的金属电极.但是这种烤箱并没有真地做出来过.最后各位请出了他们的妻子来帮助生产电热毯,把电热丝缝到布里边.电热毯在街市上卖得很俏,总算给公司职员家里换回了一些急需的现钱.

但是井深搬回东京并不是要进入娱乐或者食品行业,也不是要卖手工制造的电热毯.他有一个更加深远的想法.由于战时对短波收音机严加禁止,所以引起了人们对收听短波节目的强烈兴趣.现在这已不再违法,也许这种兴趣可以得到满足了.井深有了一个计划.因为战争时期收音机对于收听空袭警报和其它消息非常重要,人们对收音机倍加爱惜,但是他们只能收听中波波段的一般调幅广播.井深设计了一种短波转换器,它只需要一个真空管,再加上简单的电路,装在一个木盒子里.这种装置可以简单地接到任何一个标准的收音机上,而不需要对原有的收音机加以改造就可以收到短波了.员工们必须到黑市上到处求索才能搞到真空

管,有些还非常昂贵,但是这个产品十分走俏,它给东京通信研究所的人们带来了信心.

前田在日本最大的报社《朝日新闻》中有一个朋友,他叫嘉治隆一,负责撰写"蓝铅笔"专栏.朝日新闻当时由于缺乏新闻纸,只办了两版.但是1945年10月6日的文章却给了新成立的公司很大的促进:

告诉大家一个好消息,您家里如果有一台收音机的话,现在只需要简单地改装一下就可以收短波节目了.文部大臣前田多门的乘龙快婿井深先生原来在早稻田大学理工系任教,他最近在日本桥的白木屋商店三楼开办了东京通信研究所.出于非商业的动机,井深先生打算通过对普通收音机加以改造或者加装附加装置来推广对短波节目的接收.只要您有一台高级的超外差收音机,稍加改进就可以享受短波节目的乐趣了.如果再加上一个小小的附加装置,还可以收到更高频率的短波节目呢.

文章后面还预言说,占领军当局最终会允许开办私人广播,考虑到很多新的电台相继开播后引起的相互纠缠,对现有收音机的改造就更有意义.文章还建议"使用附加装置后收听范围大为扩大,还可以收到这些新开播的电台."谈到井深其人时,作者这样写道:"以前经营军工厂,现在他想把自己熟悉的技术投入民用.井深先生又成了一名城里的学者.他表示愿意接收任何咨询,包括如何修理普通收音机."

嘉治对有些事情搞错了,井深并没有搞过军工业,而且他也不想修理旧收音机.当然如果他的生意不赚钱,那也就别无选择.井深实在是需要钱给他的雇员开工资.非常幸运在是我于10月6日在该报的名古屋版上读到了这条新闻,我为老朋友的好消息感到很高兴.我立即给他写信,告诉他我想在东京与他见面,并为他的新事业竭尽全力给与帮助.他马上给我回信,邀请我去看他和他的新公司,同时也告诉我,公司非常吃紧,他不得不从自己的口袋里掏钱来支付工资,目前正在想方设法地筹措资金.

我到东京去接受了教书的工作.东京城西一带在轰炸中遭到的毁坏比市中区少一些,我在城西的一个朋友家中安顿下来后就连忙赶到日本桥去看井深君.井深的新公司总部在一个破乱不堪的百货店里,看上去令人伤心.但是井深的脸上却热情洋溢,在没人知道自己命运的这种时候,他和他的雇员们为有工作可干而感到高兴.

因为我知道井深难以支付工资,所以我提出一个想法,我可以一边教书一边在他的公司里干活.这样井深就不必付给我太多的钱,我还可以从教书中得到一份工资,双方都可以过得去.井深和我长时间地交谈,商量如何开办我们自己的公司,其实我们第一次见面后就一直在思考这个问题.1946年3月我们最后决定,一旦完成全部细节后,我们就来办这件事.就这样,我一边在大学里当老师,领取政府的工资,一边在井深这里当研究员,计划成立我们自己的公司.我们两人都清楚,在正式成立我们自己的公司之前还有一个微妙的问题必须加以考虑,那就是我对我们家所承担的义务.1946年4月,当时前田先生已经退休,不再担任文部大臣了,我和他还有井深一起乘夜晚的火车赶到小铃谷村去,他们准备恳求我父亲允许我加盟,对新公司助一臂之力.他们知道把一个准备继承家业的长子要过来意味着什么,所以他们觉得应该当面向我父亲表示诚意.

在日本,请别人的儿子,特别是长子,脱离自己的家庭而把他永远地带进一个商业世界,那是一件很慎重的事.在某种情况下就好像是过继一样.就是现在,在一些行业中,特别是小企业,这种做法也还是要与父母正式商量的.甚至在大公司里,当一个年青人加入公司这个大家庭时,也要表明其家庭背景、受何人推荐以及对双方的忠诚保证.这种委托是诚恳的,因为它将贯穿一个人毕生的工作时间,而不是像在一些流动性更大的国家中那样,只有几年的雇用期.事实上,我有了一个新的家庭,担负起新的责任.

我们的旅行并不舒服.旧车厢的窗户破烂不堪,一路上从窗户外吹进来冷风、黑烟和煤粉,但是小铃谷村盛田家的欢迎却令人感到温暖.至今井深还说,他一直记得那次在我们家他和前田先生都非常愉快,"虽然当时只不过是吃了面包,盛田家面包房做的面包真好,涂有奶油和果酱,还有茶."战争刚结束时没有充足的生活必需品,这些东西就算得上奢侈品了.日本人把仅有的大米给最小的孩子吃,一次还只能吃一点点.大部分人都很难弄到大米.在战争期间,人们已经习惯于把大麦甚至土豆和少有的大米混在一起吃.战争彻底失败了,国家大伤元气,成千上万的人在贫困的生活水平上艰难地度过最后的那些日子.

见面寒暄之后,井深和前田先生向我父亲介绍了新公司的情况以及他们今后的打算,为了这项新事业,他们绝对需要我的加入.话说完后,我们都在紧张地等待父亲的回答.父亲对此明显地有所准备.稍加思索后,他说道,他希望我能够继他之后成为户主,也希望我能够继承家业.然后他转向井深和前田先生说:"但是如果我儿子想做别的事情来发展自

己或者充分施展他的才干,那么他应该按自己的想法去做."他看着我,脸上露出了微笑."你就去做你最喜欢做的事吧."他说.我非常高兴.井深更是喜出望外.他后来对我说:"我原来想像的比这艰难得多."我的弟弟和昭当时还在东京的早稻田大学读书,他主动答应在父亲退休以后接管盛田酿酒公司.大家都松了一口气,感到十分欣慰.

回到东京后,我们凑齐了钱准备成立新公司——东京通信工程公司,这笔钱很少,只相当于五百美元,或者说刚刚够数.很快我们就把钱用完了,只好经常向父亲借贷.他相信我们和我们的公司,从不逼我们还钱.我只好给他一些公司的股份.结果证明这是一种很好的投资,他对我们的信任得到了充分的回报.由于股值上升,他变成了公司的大股东.

虽然我可以从东京工业大学的教书工作中得到另外的收入,但我的心并不在教学上.我很想专心致志地在自己的新公司里工作.有一天我高兴地从报上读到一条新闻,占领军当局决定从所有教师中将以前当过职业军人的人清洗出去.我想这里面也有我的份,因为我曾经是一名职业技术军官,而且根据我的委任状,我应该在现在已经不存在的日本帝国海军中终身服务.执行占领的联军总部(简称GHQ)对旧军人的清洗是基于这样一种想法,职业军人是战争中的主要罪犯,他们曾一度控制了政府,所以不能让他们对战后日本的无知儿童再施加不良影响.对于我而言,这次清洗是个好消息,我可以有一个很好的理由来撤消对大学的承诺,而且还可以回到新公司去一心一意地工作.

我去找服部教授,对他说,我虽然很喜欢教学工作,但由于这个消息我不能继续留在大学里了.他到办公室去查看,但是别人告诉他,尚未接到文部省的正式通知,所以不知道应该怎么办.学校里让我继续留任,直到接到官方通知为止.我只好又在学校里教了几个月的书.我很想离开学校,但是又深感有义务帮助我的恩师服部教授,而不能一走了之.等了很久还没有见到有通知来,于是我有了一个大胆的主意.我把报纸上的文章给校长和田小六先生看,向他表示了我的担心,如果我继续留任而被发现,那么校方就会因为"未清洗"受到惩罚.我说:"根据这个我应该受到清洗,但校方却说我应该继续留任.我担心这样下去会给学校惹出麻烦,而我并不想对此负责."校长考虑了我的意见,最后他说:"那好,你今天就可以停止教书了."就这样我的教书生涯到此结束.我向服部教授告辞后高高兴兴地回到公司.

几个月过去了,一直没有正式的通知将我从大学里除名,学校里每个月都要打电话来通知我去领取工资,因为我的名字还留在工资单上.

虽然我已不再教书,但是为了补偿通货膨胀,每隔两三个月还要给我加一次工资.这种情况一直延续到1946年10月,文部省终于颁发了对我的清洗令.那些日子里,我们的新公司一分钱也没有赚到,所以能够继续领到一份工资还是很不错的.

1946年8月,白木屋百货店准备重修房屋,他们不准备再给我们留一个地方了.我们暂时搬到东京的老城区吉祥寺去,但是那里并不令人满意.最后我们搬到御殿山上的一个非常便宜的、荒废了的木棚屋里去了.御殿山地处东京南郊的品川,曾一度因其美丽的樱花而闻名.1853年御殿山上曾设有要塞,是东京湾防卫体系的一部分.但是当我们在1947年1月的一个寒冷的日子里搬进那间经过风吹雨打的老房子时,御殿山早已失去了往日的要塞雄姿,周围到处都是战败的景象,遍地弹痕累累.由于房顶漏水,有时我们不得不在办公桌上撑一把雨伞.远离闹市,我们在这里更加自在,而且比以前那个百货店里有了更多的空间.

为了找到东京通信工程公司的房间,你必须猫着腰穿过好几道晾衣绳,邻居们经常在那上面晾一些小孩的尿布,让风把它们吹干.我的亲戚来看我时对这种寒酸相大吃一惊,他们认为我成了一个流浪汉,回去如此这般地告诉了我的母亲.他们想不通,如果我不是那么"激进"的话,我怎么会找这么个地方来工作?因为我是一个老牌公司的总裁的儿子,完全可以在名古屋过一个大少爷的舒服日子.

第五章

在探索开发一种新的产品时,经常有人向井深建议制造收音机,因为收音机在日本仍然有很大的需求量,而不是再加个短波接收器就可以满足的.但是井深坚决地拒绝了这种建议.他的理由是大公司可能很快就会从战争中恢复过来,他们势必将其元件优先用于自己的产品,然后才卖给其他人.很自然,他们会把最新的技术保留在自己手中,尽可能长久地在与他人的竞争中保持领先地位.井深和我经常谈到新公司的概念,它应该成为一个具有改革精神的、明智的公司,用精巧的方法生产高技术的新产品.仅仅生产收音机并不是实现这种理想的好主意.

我们对日本人剩下的家庭用具进行了一次并不科学的调查.我们已经卖出了不少的短波接收器,使很多日本人从战争中小心翼翼地保留下来的中波收音机功能大大增强,现在我们意识到人们还有很多的留声机.在战争期间,新的电动机和磁拾音头是不可能弄到的,很显然,用这些东西对战前或者战时的那种老式留声机进行修理、改造还是大有市场的.新的美国流行摇摆乐和爵士乐随着唱片进入日本,大家都渴望得到.美国人带来了他们的音乐,占领当局兴起了一场运动,向日本人展示美国和美国人的生活方式.占领当局控制了广播电台,学校里又可以重新教英语了,英语广播也得以恢复,而这些在战争期间都是被禁止的.经过多年的思想禁锢和军事独裁,民主、个人自由和平等的思想植入了肥沃的土地.

占领期间,什么东西都很紧缺,每个人都必须到黑市去采购.我们的新公司,也就是1946年5月7日正式成立的东京通信工程公司,想方设法买了一辆非常破旧的达特桑牌小卡车,价钱大约相当于一百美元.整个公司里只有我和井深这两个最高领导者有驾驶执照,所以我们不得不自已驾车去交货,去买日用品,去为工厂搞原材料.我们要办公,要帮助装车卸车,车开不起来时又要去摇,还要干其它的杂活.

东京街上的景象一片混乱、嘈杂,到处是烟雾和恶臭.汽油极少,就算你找到了,价钱也非常昂贵.很多轿车、卡车和公共汽车都进行了改造,使用废油、焦炭和其它固体可燃物,包括垃圾和煤粉.战后这些车还在行驶.街上偶尔还出现了驴车.我们想尽各种合法的和其它办法为我们的卡车搞到汽油.许多美国兵卖汽油,用管子从他们的吉普车和卡车油箱

中往外吸,还有些人干脆整桶地卖.占领当局为了制止这种行为,在汽油中加上红色染料.街上随时设置关卡,警察阻拦车辆,宪兵把一根长玻璃管插进油箱中,一头用手指按住后再抽出来,如果他发现管子中有红颜色,司机就要费一番口舌了.但是不久他们抓到的人就越来越少了,因为有些聪明的日本人发现用焦炭可以把汽油中的染料滤掉,这样一来,又开创了一种兴旺的新行业,使黑市汽油合法化了.

我们知道大电气公司对更换零件的生意不感兴趣,他们生产和销售新的留声机.做零件生意肯定不是我们的理想,我们努力的目标是高技术,井深对眼下的情况很清楚.当时我们制造的新型电动机和拾音头是最好的,正是这些产品才使得公司没有因为财政危机而垮下去.现金十分紧张,当局为了防止通货膨胀,对银根严加控制,在流通中冻结了大量的现金,给我们造成了不少的麻烦.个人和公司从银行中提取现金都有一定的额度.这也正是我们不得不动员每个人都来生产电热毯的初衷,想通过直接销售来多搞点现金.

井深下决心要生产一种全新的产品,不是对战前市场上已有的产品稍加改造,而是在日本前所未有的,也就是钢丝录音机.我们已经见过德国生产的钢丝录音机的样机,日本的东北大学为了这种机器正在研究一种特殊的钢丝.研究者们在他们的实验室里已经为磁性钢材开发出了杰出的新技术.

井深打听到住友金属公司可以生产我们所需要的钢丝,这是一种直径精确度达到十分之一毫米的钢丝,不容易制造.井深去了一趟大阪,与住友公司商谈为新型录音机生产钢丝的事,但他们对他的订货不感兴趣.他代表着一家很小的新公司,要求的是一种高技术的产品,这种产品的生产费用很高,但又只有一家买主.其它能够生产钢丝的公司也是一样的态度.然而有些事情非常微妙,遭到拒绝后结果反倒更好.我们无法生产钢丝录音机,非常沮丧,但是命运中还有一种更加优越的磁带录音机却在前面等着我们,尽管当时我们谁也不知道.

占领军接管了日本放送局NHK,也就是日本的BBC,他们需要新的技术装备,像混响单元和其它播音、广播设备等,井深对这些东西都很熟悉.井深投标承包为NHK制造一个大型广播混响单元,这件事由一个美国军官负责,他是一名陆军准将.他来到御殿山上我们的那所破房子里,他想看看这个不知名的工厂和它的管理情况,还想商量一下有关的技术细节.井深的一个朋友,叫岛茂雄,他负责NHK战争破坏后的重建工程,岛茂雄一直推荐让井深接这个合同.岛茂雄陪着那个将军来视察,但是当

将军看到我们的条件如此简陋时,他大吃一惊,不停地摇头.他不明白为什么NHK的人会推荐这样一个工作在原始条件下的无名小厂.井深的朋友只好恳请将军相信他的判断,他最后还是被说服了,但是他对我们的破厂房十分担心,建议我们在周围放上一桶桶的沙和水,以防万一发生火灾.

NHK的总部离东京市中区的麦克阿瑟将军司令部只有半英里远,当那台设备交到NHK总部时,每个人都为它的质量感到惊讶,特别是那个原来持怀疑态度的准将,他弄不懂为什么一个不知名的小厂能在临时工棚中造出这样的高技术产品.大家都来表示祝贺,人人脸上都露出了微笑,将军也非常高兴.我们通过第一个产品展示了我们的质量,赢得了信任,所以我认为还会从美军广播服务公司和远东空军那里得到订货的.

当井深到NHK去送交那台混响设备并接受祝贺时,他在一个办公室里发现了一台美国制造的威尔考克牌磁带录音机,这是他见到的第一台磁带录音机.简要地查看了一番后,他做出了一个决定.他曾试图制造的钢丝录音机不能与这种录音机相比.钢丝录音机有着明显的缺点,尽管其设想不错.例如说,为了得到高保真度,钢丝必须快速穿过录音/放音磁头,这意味着钢丝卷绕盘上必须有大量的钢丝,然而卷绕盘上只能储存一定量的钢丝,所以要么必须使用很细的钢丝,要么必须使用很大的卷绕盘.更糟糕的是无法方便地编辑钢丝上的录音内容.不管录什么,都必须一次录好.如果要想修改已经录在钢丝上的声音,后来加上去的部分必须与以前的内容保持精确同步,这是很难做到的.

但是那怕只要看一眼新的录音机,就会知道磁带要容易摆弄多了.磁带不像钢丝,它可以方便地剪接,所以修改部分可以单独录制,再插入到任何需要的地方.在一个较小的卷绕盘上就可以储存大量的磁带.最大的优点的是磁带录音的保真度比钢丝好得多.我们曾经读过磁带录音的一些资料,它是德国人发明的.事实上,战争中德国人曾经用磁带录制了很多宣传节目,一个小时又一个小时地播放.安培克斯公司是美国战后最早投入这个行业中生产硬件的几家公司之一,而主要的磁带生产厂家则是明索托矿业和制造公司,现在改称3M公司.这项技术不断地成长和改进.井深现在正是要我们的公司来生产这种机器,而不再是钢丝录音机了.

在此以前,井深谈到过可能制造的产品已经太多,以至于同事们,特别是会计,都有点不耐烦了.井深自己也明白,他的信用越来越成问题了.他下决心要为日本造出新的磁带录音机,他必须使我们的同事们和那

位手头很紧的审计员相信这个主意是可行的.井深与NHK的那位美国军官商量,允许他把那台录音机借回去给其他的人看一下.那个军官有点不愿意,但是最后还是答应由他自己带着那台录音机到我们公司来.大家都围上前去观看,看完后,每个人都相信公司的确应该搞这个项目,只有我们的会计除外,他叫长谷川纯一,是我父亲从家里派来帮助我们料理公司财务的.

我们公司的总务经理叫太刀川正三郎,他和长谷川两人对我们做的每件事都抱着冷淡和批评的态度,他们觉得这个新的计划费用昂贵,而且也没有什么希望.他们认为我们不应该为这个项目花钱去搞研究和设计.井深和我对磁带录音机的新概念感到非常激动,而且认定它是一个很适合我们公司的项目,所以我们决定联合起来对付长谷川,要让他看到光明的前途.我们邀他到一个黑市餐馆去吃饭,席面很丰盛,还有啤酒,这在当时是很稀罕的.我们又吃又喝,一直搞到很晚.我们向他解释了磁带录音机的功效,它将会带来一场工业革命,如果我们在这个领域立即动手,捷足先登,那么我们就能打败所有行动迟缓的大公司.我们必须看清形势,赶快抓住这个机会.说服工作大有成效,酒足饭饱后,在回家的路上他满口答应了我们的要求.

很快我们就意识到还有一个主要的问题,我们根本就不知道怎样制造磁带,而它正是这个系统中的关键所在.磁带是新项目的中心,它对于我们还是一个谜.由于我们早期对钢丝录音机做了不少的工作,所以对于制造磁带录音机的机械和电子部件我们有相当的把握,但磁带本身却是另外一回事.日本没有一个人懂得录音磁带,而且也不可能进口,所以我们必须自己制造磁带.一开始我们的策略就不是仅仅生产录音机,还要生产录音带,因为我们知道,一旦用户买了录音机,以后就会继续不断地买录音带.如果我们只卖录音机而不卖录音带,我们就会拱手把一笔好生意让给未来的竞争对手.

我们首要的、也是最困难的任务就是找到或者自制带基材料.我们没有塑料,只有玻璃纸,尽管我们知道玻璃纸并不合适,但手头上只有它.井深和我,再加上一个颇有才气的年青工程师,木原延年,组成一个小组,把玻璃纸裁成四分之一英寸宽的窄条,涂上各种试验材料.不久我们就弄明白了,这样搞是不行的,因为那怕是最好的玻璃纸,在录音机构里走一两次以后就会拉伸变形,最终造成录音失真.我们请了化学家帮忙想办法使玻璃纸更加结实,但仍然无济于事.我们又试了更厚的玻璃纸,还是不行.最后我去找我的表弟小寺高路,他在本州纸业公司工作,请他看

一看是否有可能为我们造一种非常结实、非常薄、非常光滑的牛皮纸,我们可以用来做磁带的带基.他说这事值得一试,不久他就提供给我们一种质量很好的纸.我们又重新操起了刮胡刀片.

在当时物质匮乏的条件下,找到好的磁性材料涂到带基上几乎是不可能的.但是井深、木原和我自己,硬是用手工做出了第一批磁带,我现在回想起这件事甚至还是觉得不太可信.我们要切出足够的磁带绕到磁带盘上,于是我们把长纸条放在实验室的地板上.刚开始用的磁性材料失败了.这是因为我们研磨成粉的材料磁性太强了.纸带上只需要较弱的磁性材料.木原的研究结果表明应该采用醋酸亚铁,这种东西在燃烧后变成三氧化二铁.正是这种材料!但是到哪里去找这种材料呢?我拉上木原,我们一起到东京的药品批发街去.在那里我们找到了唯一的一家商行经销这种材料.我们买了两瓶,带回实验室.我们没有电炉来加热这种化学材料,所以只好借来一个平底锅,用木勺子将它搅匀,再放到厨房的炉子上加热,直到它变为咖啡色和黑色.咖啡色的粉末是三氧化二铁,黑色的是四氧化亚铁.木原擅长于检查粉末的颜色,并知道怎样把它们区分开来.我们把磁性粉末与日本漆混合在一起,调到一定的浓度,以便喷涂到纸带上.结果发现喷涂不行,我们又想尽种种别的办法,最后用浣熊腹部的软鬃毛制成一种刷子,手工刷上去的.出乎我们的意料之外,这样做的效果最好.当然,纸做的磁带是很差劲的.井深说质量太差了,连打电话时常说的"喂,喂"都听不清楚.但我们还是为此感到自豪.当时公司里有四十五名职工,三分之一以上的人是大学毕业生.尽管人材济济,但是没有塑料做带基我们还是无法生产出高质量的产品.后来当我们能够搞到塑料材料时,我们马上将它投入应用.我们的技术已经准备就绪,很快就进入了早期的磁带市场.井深对磁带领域的信念很坚定,所以我们对它投入了额外的大量精力,很久以后的1965年11月,他终于如愿以偿,当然其他人也有同感,IBM选择了我们的磁带在他们的计算机中储存数据.当我们公司开始向IBM提供制造磁带的技术,并在克罗拉多州波尔达市IBM的工厂里安装机器、配置技术人员时,我们感慨万分.

在初期的日子里,磁带对公司的前景起着关键的作用.至于硬件方面,我们将磁带录音机的机构完善到了当时的最高水平.1950年我们生产出来的录音机又笨又重,但是它的音质相当漂亮,我充满自信,大家也这样估计,经过这许多的努力,我们终于走上了通往成功的道路.当我们的录音机准备上市的时候,我们都认为一旦顾客看到和听到它之后,一定会争先恐后地到我们公司来定货的.

事实却使我们猛然醒悟.磁带录音机在日本太新颖了,以至于几乎没有人知道它是个什么东西,而知道的人中间大多数又认为他们没有必要买一台.人们感到并不需要磁带录音机,我们也就卖不出去了.

第六章

如果站在今天的高度上来看,我可以清楚地看出当时还存在着的其它问题.第一台箱式录音机重35公斤,我们的标价是17万日元.当汇率正式改为360日元对换1美元时,在占领期间的日本这是很大一笔钱.几乎没有私人愿意花那么大一笔钱来买一个他们认为不需要的东西.当时一个在工厂工作的大学毕业生一个月的工资还不到一万日元.我们做了五十台这种录音机准备投入市场,然而市场却并不存在.井深和我都没有受过有关消费品的真正训练,也没有生产和销售消费品的实际经验.井深以前一直为政府和广播部门生产产品,只有后来制造的短波适配器和留声机更新零件除外.我还从来没有制造过什么用于销售的东西.虽然我从前当小孩时从父亲那里受过不少的管理训练,后来又在海军里得以应用,但我却一点也不懂商务和销售.井深和我都一样,还从来没遇到过这样的情况.井深强烈地认为只要我们能够造出好的产品,订单就会来的.我也是这样想的.我们都需要接受教训.

我们是工程师,我们有一个成功的大梦想.我们想像只要做出一种独特的产品就肯定可以赚大钱.我下定决心要使磁带录音机获得成功,录音机做好以后,我每天都到处找人演示.我像个滑稽演员,摆好录音机,录下人们的声音,再放给他们听,使他们感到高兴和惊讶.每个人都喜欢它,但却没人想买它.他们异口同声地说:"是很有意思,但是当个玩具买又太贵了."

这下子我才认识到,仅有独特的技术、可以造出独特的产品是不足以使企业生存下去的.你必须把产品卖出去,而为了做到这一点,就必须让潜在的买主看到你要兜售的东西到底有什么实际的价值.我吃惊地意识到我必须成为我们这个小公司的生意人.总算非常幸运,公司里有井深这样一个专心搞创造性设计和负责生产的天才,而由我来学习做生意.

一个偶然的机会使得事情出现了转机.我一直在想,磁带录音机的销售失败了,原因到底在哪里?一天,在东京我家的附近,我逛到一家古董店前.我对古董没有真正的兴趣,我意识不到它们的价值.当我站在那里看着那些古老的东西,并为它们的昂贵价格感到迷惑不解时,我注意到有一个人在买一支花瓶.他毫不犹豫地掏出钱包,把一大把钞票递给了那个古董商.这个价钱比我们的磁带录音机还高.这是为什么?我感到奇怪,

一个人宁愿花这么多钱去买一个一点实际价值都没有的古董,而像我们的磁带录音机那样的新型重要设备却无人问津.在我看来很明显,磁带录音机的价值比一件古董高得多,因为利用它可以改善很多人的生活.极少有人能够欣赏花瓶上的精美线条,大多数的人都不敢去碰那么值钱的东西,生怕把它碰碎了.正好相反,一台录音机却可以为成百上千的人造福.它可以给人们带来欢乐和惊奇,还可以用于教育,提高人们的素质.对于我来说这两者简直无法比拟,磁带录音机是更好的选择.但是我意识到,花瓶对一个古董收藏者而言包含着价值,他一定有充分的理由在这件古董上投入大量的资金.我的先辈中有人这样做,我自己后来也一样.就在那个时刻,我懂得了,要想把我们的录音机卖出去,首先要找出那些有可能承认我们产品价值的人和机关.

我们注意到,或者应该说是前田多门先生注意到,战争刚刚结束的时期很缺乏速记员,因为战争中很多人被赶出校门参加军工生产去了.在这种紧缺得以弥补之前,日本的法院只好依靠很少的速记员过量地工作.通过前田先生的帮助,我们向日本最高法院演示了我们的录音机,结果一下子卖出去二十台.那些人很容易看出我们的机器有什么实际用处,他们一眼就看出了磁带录音机的价值,在他们眼里,它不是一个玩具.

我们符合逻辑的下一个目标看来应该是日本的学校.在多次的销售会议上井深都指出,日本人的教育传统上是集中在阅读、写作和算盘技巧上的.但是战后由于美国人的到来,使他们感到口语交流和视听训练也很重要了,日本文部省起了引导作用.日本可资利用的媒体材料太少了,只有一些16毫米的电影胶片有英语配音,而且少得可怜,因为在战争期间禁止使用英语,也不允许教英语.结果没有几个教师有语音设备来帮助他们理解这些电影的配音.当然学生就更加不可能了.使用磁带录音机重放事先录好的语音磁带,再用它们来练习,这种想法很快就被接受,而且不久就传到全国各地的学校.日本的每个县(相当于中国的省---译者注)都建有一个电影中心,但是所有的片子都是英语的.必须想个办法配上日语才行,而磁带录音机正好派上用场.

随着这种教学方法在各县的推广,我们觉得很快每个学校都会需要磁带录音机的.井深发现学校有这种设备的预算,所以我们还要设计一种更小的机型,让私立学校也能买得起.第一个成功的产品是中型机,它比一个公文包大,但比一个衣箱小.我们把它叫作H型录音机.这种录音机很简单,只保留了七种速度中的一种,即每秒钟半英寸,而且也很结实.1951年,作为结婚礼物,公司把H型的生产样机赠送给我和良子.

我们开始生产外观更加吸引人的便携机,而且颇具信心.公司开始扩大规模,我们搬进了御殿山上邻近的一个更加结实的房子里.新的观念最终还是得以接受,也许其中有些还操之过急,但是日本正在建立一个新的社会,而不仅仅是对原有的进行恢复.

随着我们的成熟,我们很快就被卷入一场新的战争,从中我学会了不少与我们打算开展的国际商务有关的知识.为了使磁带录音机达到高水平的录音质量,我们采用了永井健三博士的专利技术——高频交流偏置系统.这种系统在磁带进入录音头之前先将磁带去磁,并在录音信号上加上交变电流,它录出来的声音与以前用直流偏置的录音机相比,噪音和失真都较小.我们对录音技术的未来非常倾心,所以我们买了这项专利.当时这项专利属于安立(Anritsu)公司,现在它是日本电气公司(NEC)的一个子公司.1949年时我们买不起全部专利,只买了一半,与NEC共享所有权利.永井博士的专利在日本注册,后来我们还打听到,1941年12月,他在战争正要爆发之前还曾在美国申请过专利,并在那年的早些时候把发明资料寄给了美国国会图书馆和其它一些地方.我猜想,时间太不凑巧了,他的专利肯定没在美国注册,但在这方面有兴趣的人在美国可以弄到他的研究成果.

我们买下专利后向全世界的磁带录音机制造商发出了信件,告诉他们,我们已经拥有交流偏置系统的专利,并可向他们出售许可证.我们还告诉他们,如果他们想在日本出售使用这种专利技术的磁带录音机,他们必须得到我们的许可.我们收到一些公司的回信,声称并不想在日本出售磁带录音机,所以也不需要从我们公司买许可证.我们明明知道国外有些制造商正在使用这种技术,他们也没有许可证,但我们对此也别无良策.有一天,GHQ专利部的一位官员打电话给井深,说是想见见他.那个年代,如果GHQ找你,你就可能会去坐牢,理由是一些你自己都不知道的违法行为,或者是过去的事情.井深非常着急,他甚至打了电话给他妻子,告诉她这次召见的消息,让她做好准备.他让前田先生与他一起去,当个翻译.那个官员想了解我们对专利的全部申请资料.井深很有先见之明,他带齐了与我们购买专利有关的全部文件.那个官员浏览文件时,紧张气氛加剧了.但他检查完每份文件之后,在坐椅上朝后一靠,脸上露出了微笑,表示肯定购买专利的手续是齐备的.旁边的人都松了一口气,也微微一笑.那位官员高兴地请大家喝咖啡.

不久后我们打听到巴尔康东京贸易公司正从美国进口磁带录音机,我们给他们发了一封警告信,声明我们对那种录音机中使用的录音系

统有许可证权利.他们没有理睬我们的警告,我们考虑诉诸法律,对那个贸易公司实施禁令.对于我们来说,这是一个重要的决定,因为在日本法院里,原告必须为民事案件付出一大笔不可偿还的诉讼费,这笔费用还与案中涉及的款项金额有关.这是一种避免动辄就打官司的办法.如果我们准备把官司打下去的话,就要投入很多的钱.但是我们有足够的勇气,而且也有充分的信心打赢这场官司.另外,我们的专利所有权还得到了占领当局的口头承认.

法院听取了我们的申诉,下达了禁令.我们和有关官员来到海关仓库,理直气壮地在门上贴上了法院的封条,禁止巴尔康从中提取他们的磁带录音机,直到这个案件了结.当地报纸觉得这是个新闻消息,所以大加宣传.报刊认为它体现了日本人的独立,一个小小的日本公司竟然敢向美国的大制造商挑战.巴尔康东京公司的人当然大为恼火,因为他们向美国本部报告了我们的行为,磁带录音机的原制造商说,他们已从具有交流偏置系统专利的阿莫尔研究所买了这种系统的许可证.

人人都很气愤,阿莫尔公司派他们的律师唐纳德．辛普生来到日本.这是我第一次与一个美国律师打交道,他作为一个竞争者的犀利风格给我留下了深刻的印象.但是我们可以证实,阿莫尔公司的专利获准之前,就已经可以在美国找到永井博士的研究成果了.如果永井博士的技术可以认为是普及知识的话,那么在美国交流偏置系统就应该属于公开范畴,而有可能使之失去专利价值.我威胁说,我要到美国去使阿莫尔公司的专利作废.实际上我也不知道我是否会那样去做,这一招果然奏效,因为当提出我们的讼诉时,他们承认永井博士的专利是有效的.争议持续了三年,1954年3月我们终于胜诉,这意味着所有在日本销售的交流偏置系统磁带录音机,甚至卖给广播电台的大型安培克斯单元,都必须向我们交纳专利费.在结案时我同意不再对阿莫尔公司进行攻击.我们得到了在美国使用阿莫尔公司专利的权利,所以我们可以向美国出口,但不付许可证费.我们还可以向其他打算出口美国的日本制造商分发许可证,并得到一半的许可证费.我们对这项权利保留了很多年.这是我第一次与美国人谈判,结果相当不错,我对将来开始有了新的勇气.哦,后来我还雇了唐纳德．辛普生先生为我们工作.

第七章

我们的心中早就酝酿着要为东京通信工程公司开辟一个国际市场,这样一来,井深和我就不可避免地要出外旅行.1952年,磁带录音机的生意做得很好,井深想到美国去一趟,看看那里的磁带录音机还有什么新的用途,还想了解更多有关制造磁带本身的情况.他基本上不会说英语,但他能想法子应付,而且善于观察事物.令人失望的是在美国他仅在一些语音实验室里发现使用录音机,而录音机在日本的学校里比在美国使用得更加广泛.另外一件使井深感到失望的事是没有一家磁带生产厂允许别人参观.但是这次旅行却仍然使我们获益不浅.1948年,我们两人都从《贝尔实验室记录》上了解到贝尔实验室的威廉．肖克雷和其他人的工作情况,从那以后,我们一直对他们的发现非常关心.那一年在美国的小报和其它地方都出现了有关贝尔实验室发明了一种叫作"晶体管"的元件的报道,井深在美国旅行时第一次听说很快就可以买到这种奇妙的小玩意的许可证.他开始进行筹划.

我们对这种固态元件完全是陌生的,要弄懂它、并决定用它做什么,那决不是一两个工程师可以完成的事.在纽约时代广场附近的塔夫特旅馆里,房间太噪杂,井深晚上无法入睡,他想到我们的公司里现在有一百二十名职员,其中三分之一是大学毕业的工程师,有各种专业,例如电子、冶金、化学和机械,开发我们公司自己使用的晶体管这件工作将是对他们的技能的一个挑战.他当时并不知道我们可以用晶体管做什么,但他对它所代表的技术突破感到非常激动.第二天井深想去拜访西电公司专利许可证经理,因为西电公司是贝尔实验室的专利持有者.但是他们告诉他,经理先生太忙,没时间见他,井深只好求助一位朋友,他叫山田志道,住在纽约,为一家日本的贸易公司做事.井深拜托他代为打听,然后就独自回国了.

我必须说明一点,那个时候生产的晶体管并不是我们取得许可证、制造出来后直接使用的晶体管.这个奇妙的小玩意是电子技术上的突破,但是它只能用在音频频率的场合.事实上一年后当我最后签署专利协议时,西电公司告诉我,如果想用它来开发家用产品,那么只能做助听器.那个年代还没有可用于收音机的晶体管.当然我们对助听器的市场并没有兴趣,它极其有限.我们想做一种人人都用得着的东西,我们计划让我们的研究和技术人员开发出自己的高频晶体管,用于收音机.

我们开始考虑用晶体管可以制造什么样的收音机.当时在收音机领域里的国际潮流是一种新的概念."高保真",或者简称"Hi-Fi",这个新名词很快成为时尚.人们想听纯正的声音,真实的再现,或者至少是生动的再现.有些早期的Hi-Fi发烧友已经买了各种声音的唱片,包括火车头的噪音、飞机起飞、马在奔跑、警笛、老式武器开火以及其它各种音响效果,就是为了炫耀他们的新机器.扬声器变得越来越大,声音也越来越响,一些新词汇,像"低音喇叭"、"高音喇叭"、"失真"、"反馈"等等,纷纷进入我们的语言.使用很多真空管组成的放大器被认为可以产生最纯正的声音.但我们却在设想用晶体管取代笨大的、发热的而且不可靠的真空管.这将给我们带来一次机会,不仅可以使电子产品的体积减小,还可以降低功耗.如果我们可以设计出一种能够在相当高的频率下工作的晶体管,那么我们就可以制造出使用电池的超小型收音机.我们希望能用最小的功率收到最逼真的声音.

日本人一直对小型化和紧凑化很感兴趣.我们的盒子是套装的,我们的扇子是折叠的,条幅可以卷起来,屏风上用艺术的手法描绘出整个城市,可以折叠,可以整齐地拢到一边,或者用于装饰、娱乐和教育,或者只是用来分隔房间.我们的目标是生产一种收音机,小得可以装进衬衣口袋.我说过,不是便携式,而袋装式.以前美国无线电公司(RCA)也用"花生米"真空管做出过中型便携机,一半的空间都被昂贵的电池占掉了,电池的寿命大约只有四个小时.晶体管可能可以解决功耗和体积的问题.

我们大家都想搞晶体管,所以当1953年听说可以买到它的技术许可证后,我马上到纽约去签署最终协议.我也很想看看外面的世界,看看哪里有我们公司的立足之地,所以我打算把纽约的事办完后再到欧洲去一趟.当我在东京羽田机场登上飞机时心情很激动,手里拎着一只箱子,肩上背着一个包.

现在我必须承认,刚开始的时候美国的辽阔使我大失所望.什么东西都很大,距离都很远,开阔的空间一望无垠,各个地方互不相同.我想不可能在这里销售我们的产品.这个地方把我制服了.经济发达,看上去这个国家什么都有.

当我把西电公司的许可证寄给井深时,我突然产生了信心.当时日本的外汇控制得很紧,我们必须得到通产省(MITI)的批准后才能将二万五千美元的许可证费从日本汇出.晶体管是如此的新颖,而日本的外汇又异常地紧张,整个国家刚刚从战争中恢复过来,正在开始加速发展,所以通产省的官僚们看不出这种元件有什么用,也就不急于批复.另外,通

产省认为像东通工(我们的简称)这样的小公司不可能担当搞全新技术的重任.其实他们刚开始的时候曾顽固地加以反对.井深对这种鲜少为人知的元件将来的用途做了雄辩的说明,但还是等了六个月才使官僚们相信.通产省从来就不是日本电子工业的大恩人,尽管有些评论看来如此.

当通产省还在考虑我们的申请时,我正在旅行途中.我飞往欧洲,在那里参观了很多的公司和工厂,并对公司和日本的前途开始感到轻松了一点.我参观过大众、奔驰、西门子以及其它一些小公司,其中有些小公司在后来的岁月里消失了.当然,在电子领域里,我想参观荷兰的飞利浦公司,它是一个世界知名的电子公司.正是参观飞利浦公司给了我勇气和新的启发.

在我离开德国时我有点灰心.尽管战争中德国受到重创,各方面的条件却都在迅速得以恢复,相比之下,日本的战后进程显得太缓慢了.有一天,在杜塞尔多夫市的科尼西大街的一家餐馆里我要了一份冰激凌,服务员端上来时在上面插了一把纸做的小伞,作为装饰.他笑着对我说:"这是从你们国家来的,"话里透着对我的恭维.但我想,这也就是他对日本和日本的能力的理解,而且像他这样的人还很多.我们前面的道路何其漫长!

我乘火车从杜塞尔多夫来到埃因何温,当我穿越边境从德国进入荷兰时我发现了很大的区别.德国尽管刚刚经历了一场战争,但是正在变得高度的机械化,大众汽车公司每天已经可以生产出七百辆小轿车.每个人都在快速地重建和生产各种东西和新产品.但是荷兰的很多人还在骑自行车.这是一个纯粹的农业国,而且还是一个很小的农业国.到处都可以看到古老的风车,就像老早的荷兰风景画.不管什么东西,看上去都是那么古雅.当我最后到达埃因何温时,我惊奇地看到飞利浦是一个何等巨大的公司,尽管我事先已经了解到飞利浦的电气产品在东南亚和全世界都很成功.我不知道我原来希望看到什么,但是我想像中伟大的N．V．菲利浦先生的企业实际是建立在一个小农业国边远一角的小镇上,太令人感到惊奇了.

在火车站前,我凝视着菲利浦博士的塑像(当地人为了表达对他的敬仰,不仅在火车站前树立了他的塑像,还将火车站大楼做成台式收音机的形状.译者曾于1990年到过那里.),我想到了故乡的小铃谷村和曾经树立在那里的高祖父的铜像.我在城里漫步,脑海里还在想着菲利浦博士.参观完工厂后,我一直在想,一个人出身在这样一个农业国的边远小镇上,竟然能够建立起这样一个巨大的、高技术的、世界知名的公司!

也许我们在日本也能做到.这真是一个梦想,但我还记得我在荷兰写给井深的信中是这样说的:"如果菲利浦能够做到,也许我们也可以做到."那时候我简直不会说英语,我是作为旅游者去参观工厂的,决不是头面人物的访问,一个公司的负责人都没有见到.那时我只代表着一个不知名的公司.但是从那以后的四十年里,索尼和飞利浦这两个从很小的偏远地方发展起来的公司多次合作,共同设计标准,联合开发了多项领先技术,包括标准盒式录音带,最新的、具有划时代意义的家庭音响和数字激光唱盘(ACD),在ACD中我们的脉冲编码调制研究能力与飞利浦公司的精密激光技术熔于一炉.在研究与开发的舞台上,我们还联袂演出了很多其它的精彩节目.

我从欧洲回来后不久,以西电公司的许可证技术为基础,在我们的研究实验室里开始了研制新晶体管的艰难工作.我们必须提高晶体管的功率,否则它就不能用于收音机.这是一项非常复杂的工作,我们的项目组经历了长期的、艰巨的反复试验,用新的,至少是不一样的材料来提高频率,以期满足我们的要求.他们必须重新制造甚至重新发明一种晶体管.

贝尔实验室早期的晶体管是在一块锗片上两面加入铟.锗片是N材料,铟是P材料.而我们则认为N材料的电子移动速度比P材料的快,所以如果将极性反过来则可以得到更高的频率.也就是说,要改变原来的PNP结构,而采用NPN结构,但我们一时找不到合适的材料.铟的熔点太低,无法满足我们的要求,后来我们干脆不用原有的材料,而试着用镓和锑,还是不行.一时间大家都无计可施了,于是想到用磷来代替锑,但有人指出,就在我们大伤脑筋的同时,贝尔实验室已经做过这种试验,结果失败了.

我们的研究实验室主任木口真彦是半导体领域里领先的专家,他曾回忆说,当时美国的研究和工程水平都很高,所以贝尔实验室说的话就像上帝说的话一样.尽管如此,我们的试验组中还是有一个人在坚持搞一种叫作磷掺杂的方法,他在制造工艺中加入的磷越来越多,最后他声称已经初见端倪.在一次会议上,他小心翼翼地报告了他的发现,其他人没有任何进展.晶体管研制小组的组长,岩间和夫,他后来成了我的妹夫,并当了公司的总裁,是一位科学家,他了解研究人员的想法.他对那个人说:"那好,既然你觉得情况正在好转,为什么不坚持下去,看看到底会出现什么样的结果呢?"磷掺杂法最后终于奏效,对这种办法再进一步扩展,我们的目的达到了,研制出了高频晶体管.

一年以后,贝尔实验室的人报道了我们如何用磷掺杂法生产晶体管,而他们是晶体管的发明者,而且也曾试过那种方法,只是明显地过早放弃了.在研制晶体管的时候,特别是在大量使用磷的过程中,我们的一位研究人员,物理学家江崎礼夫,和其他人共同发现并描述了二极管的隧道现象,也就是亚原子微粒可以以波的形式穿透看上去无法穿透的势垒.因为这项成果,江崎于1973年荣获诺贝尔奖.

现在我们已经有了晶体管,制造小收音机里的其它小型零件又是一个新的挑战.我们必须依靠自己的力量,重新设计几乎所有的零件.井深想方设法在东京找到了一家小公司,生产小型可变电容器,我们让那家小公司主要为我们供货.这个项目进展得很慢,我们同时还在继续生产磁带录音机和开展其它业务.我们必须进一步改进晶体管,学会如何大批量生产,并把它用到新产品中去.

第八章

1953年我第一次出国旅行时就想过,我们公司的全称"东京通信工程株式会社"不适于用在我们的产品上,它太绕舌了.即使在日本,我们也要把它简称为"东通工".但是在美国,我发现没有一个人可以说出这两个名称来.英译的公司名称是TokyoTelecommunicationEngineeringCompany,显得很笨拙.有一段时间我们试着用过TokyoTeletech,但是又听说美国有一家公司叫Teletech.

看起来,如果不想个聪明的办法,我们公司的名字就不会为人所知.我也想过,不管取个什么样的新名字,都必须一箭双雕,它既要是公司名,又要是商标名.这样我们就不需要为了使两者都出名而付出双倍的钱来做广告.

我们也试过一段时间的公司标识,在一个细线圆中放一个倒置的金字塔,金字塔的两侧各插入一个锲形,构成一个独特的"T".我们的第一批晶体管和晶体管收音机都需要一个特殊的、明智的商标,以便于人们记忆.我们决定首先在晶体管收音机上使用新的商标,而且这个商标将来还要用于其它消费产品上.

我在美国时为这件事考虑再三,在那里我注意到很多公司都使用三个字母的缩写标识,例如ABC、NBC、RCA和AT&T等等.有些公司也使用其全名作为标识.我觉得这种做法颇具新意.在我还是孩子的时候,我就学会了从进口汽车的牌子上来辨认它的名称,三尖星是奔驰,蓝色的椭圆是福特,卡迪拉克的皇冠,皮尔斯的箭头,罗斯罗依斯的飞翔胜利女神.后来很多公司开始把名称与标识一起使用,像雪佛莱,福特,别克,还有其它一些汽车,即使我不会读,我也知道它们的名称.我考虑了各种可能的办法.

井深和我花了很长的时间来决定公司的新名称.我们一致同意不用标识.名字本身就是标识,所以不能太长,最多四到五个字母.日本所有的公司都有自己的徽章和胸针,一般都取公司标识的形状,外人是无法识别的,只有几家非常著名的公司除外,例如三菱公司的三个菱形.就像汽车公司一样,他们越来越少地依赖于公司标识,而是越来越多地使用公司名称,我们也感到真地需要一个名称来表达我们的思想.每天只要一有时

间,我们就会展开讨论,并把每一种可能性都记下来.我们要取一个新名字,无论在世界上的什么地方都可以被人识别,都可以用当地的语言读出来.我们试了一个又一个.井深和我翻阅了不少的字典,想找一个漂亮的名字,我们偶然地找到一个拉丁文单词,"sonus",意思是声音.这个单词本身好像就有声音.我们的事业与声音息息相关,所以我们开始把注意力集中在"sonus"上.当时在日本,借来的英语俚语和绰号变得很流行,有些人把开朗的、聪明的男孩叫作"sonny"或是"sonny-boys".显然"sunny"和"sonny"这两个单词都有乐观的、明亮的发音,与那个我们正在研究的单词相似.当时我们也认为自己是"sonny-boys".不幸的是,在日本"sonny"这个单词会给我们惹出麻烦,因为根据日语对罗马字母的拼读规则,"sonny"应读成"sohn-nee",它的意思是输钱.这种名字是不能用来发布新产品的.我们为这个问题动了一阵子的脑筋,有一天我灵机一动,为什么不能去掉一个"n"变成"Sony"呢?正是它!

这个新名字有一个好处,在任何语言中它都没有意思,而只代表"Sony"这个发音,容易记忆,又包含了我们需要的内涵.更进一步,就像我提醒井深的那样,因为它是用罗马字母书写的,很多国家的人都会觉得它是自己的语言.全世界各国的政府都在花钱教人学英语和使用罗马字母,也包括日本在内.学英语和使用罗马字母的人越多,认识我们公司名称和产品商标的人就会越多,而我们不需要花一分钱.

我们开始在产品上使用SONY这个商标,但还是将公司的名称保留了一段时间.第一个产品上的商标用的是一个方框,中间有四个细线斜体大写字母.不久我就意识到,要使新的名字被人识别的最好办法是将名字写得尽可能地简单易读,于是我们将新名字改写成传统的、简单的大写字母,并一直延用至今.名称本身就是标识.

1955年我们生产出第一台晶体管收音机,1957年生产出第一台袋装式收音机.它是世界上最小的收音机,但它实际上比标准男式衬衣口袋大一点,当时成了一件麻烦事.但是尽管我们说它是袋装式的,却并没有想到指的是什么口袋.我们都很喜欢这样一个点子,就是让一个销售员表演怎样把它轻轻松松地装进衬衣口袋里去.最后找出了一个简单的解决办法,把我们的销售员的衬衣口袋做得比正常尺寸稍稍大一点,刚好可以让收音机滑进去.

这个值得骄傲的成就有一点令人遗憾,我们的晶体管收音机并不是市场上的第一台.美国有一家由德克萨斯仪器公司(TI)支持的雷根西公司,在我们之前用雷根西这个牌子推出了一种采用TI晶体管的收音机,

但是他们很快就放弃了,并没有在市场销售上下功夫.他们已经在这个行业中占有领先地位,本应可以利用这种地位开辟巨大的市场,就像我们后来做的那样.很明显,他们错误地判断这个行业没有前途,于是就放弃了.

我们的小收音机用上了新的商标SONY,我们对发展晶体管化的电子产品有庞大的计划,并且希望袋装式小型收音机是未来成功的一个预兆.

1957年6月,我们在东京羽田机场入口处的对面树起了第一块写有"SONY"的广告牌,同年年底又在东京中心的银座地区也树了一块.1958年1月,我们的公司正式改名为索尼公司,并于12月列入东京股票交易所的名单.

我们在一百七十个国家和地区注册了SONY这个名字,包括很多行业,不光是电子工业,为的是对它加以保护,以免别人在同类产品上利用它.但是我们很快就得知正是在日本国内有人侵害了这个名字.一天,我们打听到有人正在销售"SONY"牌的巧克力.

我们为公司的新名称感到非常自豪,而为有人想利用它感到很气愤.那家利用我们名称的公司以前在他们的产品上用的是完全不同的牌子,当我们名声在外的时候,他们却改头换面.他们为一系列的巧克力和零食注册了"SONY"这个牌子,甚至把他们的公司都改为了"索尼食品公司".他们使用的标识字母也与我们的一样.

那时候我们经常使用一个叫"SonnyBoy"的小小卡通人物来做广告.这个卡通人物的名字叫"阿诚",是由日本《朝日新闻》报的漫画家创造的.假索尼的巧克力商人也开始使用相似的卡通人物.看到这种东西在大百货商店里出售,使我感到恶心和生气.我们把冒名顶替的骗子带上了法庭,并请了许多知名人士,例如演艺明星、报界记者和评论家,来证实他们给我们造成了多大的危害.有一个证人说,他看到SONY牌的巧克力后以为索尼公司现在遇到了财政上的困难,因为它要靠卖巧克力来维持生活,而不再搞电子高技术.还有一位证人说,她对索尼公司有印象,它是一个真正的技术型的公司,所以它的巧克力肯定是一种合成物.我们担心,如果让这种巧克力继续充滞市场,它将会把人们对我们公司的信任完全毁掉.

我一直认为商标就是企业的生命,必须全力加以保护.商标和公司的名称并不是耍小聪明,它们代表着责任和对产品质量的保证.如果谁

要想随便利用别人辛辛苦苦建立起来的信誉和能力,这跟偷盗并没有什么两样.尽管有人盗用我们的名称,我们却并不为此而沾沾自喜.

在日本打官司是要花很长时间的,这件案子拖了四年,还是我们赢了.在日本的历史上,法院第一次使用了不正当竞争法、而不是专利或商标注册法,来为我们申张正义.巧克力制造商是注册了名称,但却是在我们的名称变得深入人心之后.为了证明这个名称是可以公开使用的,他们的律师曾经到全国各大图书馆去查过,想找出这个名称属于公用范畴的证据,但他们肯定大吃一惊.结果他们一无所获,空手而归,无论哪本字典里也找不到SONY这个单词.我们料定他们会发现这一点的,因为我们自己很久以前就已经这样做过.这个名称是独一无二的,并且属于我们.

在公司35周年庆典上,我们觉得应该修改一下我们的商标了.服装、产品设计,实际上每一件东西的风格和时髦都在不断地变化,所以我们也想,要不要把我们名称的字母风格也改变一下呢?我们主办了一个国际大赛,收到了几百种建议,同时也收到了很多经销商的请求,希望不要改.对所有的意见加以仔细斟酌之后,我们决定还是不做任何修改.SONY看起来仍然不错,所以才做出这样的决定.正如人们常说的,对于远远没有坏的东西,何必要去修呢?

第九章

虽然我们的公司还很小,但是我们认为日本是一个很大的、有潜在活力的市场,日本的工业家有一个共识,那就是日本的公司必须出口产品才能生存下去.我们除了人的能力之外没有其它自然资源,日本别无出路.所以我们很自然地盯着国外市场.另一方面,随着生意日益兴旺,很明显,如果不把目光转向国际市场,就不可能把公司办成井深和我当初所设想的那样.我们要改变日本货质量差的形象,而且我们推断,如果要想出售质量好的高档产品,就必须有一个宽裕的市场,也就是要找一个富有的、高品味的国家.今天,日本99%的家庭都有彩色电视机,98%的家庭有电冰箱和洗衣机,磁带录音机和立体声音响系统的普及率在60%和70%之间.但是在1958年,也就是我们生产出袋装式晶体管收音机之后的那一年,只有1%的日本人家里有电视,5%有洗衣机,千分之二有电冰箱.可喜的是从五十年代中期起日本的经济开始迅速发展.两位数的国民经济总产值(GNP)增长率和低通货膨胀率给消费支出带来了很大的促进.很多人说,日本真正的战后时期是从1955年开始的,正好在那一年我们向日本市场投入了第一台晶体管收音机.国家的GNP迅猛增长,增长率为10.8%.日本的家庭需要每一种商品,而且那时的存款利率很高,我记得曾超过20%,所以人们买得起.由于国内市场的大好势头和迅速增长,再加上潜在的国际市场,我们的世界开始露出光明.

作为一家新公司,我们必须在日本的市场上为自己争得一席之地.原来的老公司正在恢复生产,打出人们早已熟悉的牌子.我们必须创造自己的名牌.我们为此而推出新的产品,甚至还为它们编造了一些新名词,例如"Tapecorder"[英语中tape(磁带)与recorder(录音机)两个单词的拼接——译者],但是后来发现这种创新也有不好的一面.当我们把第一台磁带录音机投入市场的时候,它在日本还不为人知.当然我们不能将"磁带录音机(taperecorder)"一词注册为已有,我们只好提出"Tapecorder".因为市场上只有我们的产品,Tapecorder这个名字几乎一夜之间就变得家喻户晓了.后来,当我们的竞争对手也开始制造磁带录音机时,人们把所有厂家产的磁带录音机都叫作"Tapecorder",这种现象是否值得庆贺,实在令人怀疑.从那以后,我们特意强调,在我们的产品上显著地标明公司名称,尽管我们仍然给一些产品创造新名字,像Walkman[英语中walk(步行)和man(人)两个单词的拼接,是SONY公司随身听放音机的名称,在中

国也常被人叫作"步行者"——译者]就是一例,这样一来,商标名称,公司名称和产品名称就都很清楚了.

尽管五十年代后期日本正在逐渐富裕起来,我们还是很难筹措资金,必须依靠朋友和通过朋友的介绍,才找得到可能投资的人.在这方面,我们幸亏有个顾问委员会,他们起着真正的重要作用.他们会为我们引见我们自己无法找到的潜在投资者.1953年至1959年,该委员会的主席是万代顺四郎,他是三井银行的前任董事长,其他顾问中包括井深的岳父前田多门,他是前任内阁大臣;田岛道治,他担任过宫内厅长官;松谷轮,他曾在摄影化学实验室雇用过井深,那时井深是第一次出来做事;当然,还有我的父亲盛田久左卫门.

顾问们推荐的可能投资的实业家中有一位是石坂泰造,他后来担任了日本经济团体联盟(经团联)的首领.井深和我去拜访过他,并说服他对我们公司投资,但数月之后,三井银行请他去当东京芝浦电气公司(东芝)的总裁,因为那里遇到了财政和劳动力方面的麻烦.当时战后的反托拉斯法已经生效,所以他觉得尽管东芝是个庞大的公司,索尼是个很小的公司,他还是不能在另一家生产同样产品的公司里持有股份.他把他的股份给了他的女儿友子.东芝生产出自己的晶体管收音机的时候,当然比我们公司晚得多,他劝女儿卖掉了手上的股票.他告诉她,没有一个小公司能与日本的电气工业巨人竞争,现在这些大公司也开始生产同样的产品了.石泽的女儿是生活在我周围的好朋友,她经常开玩笑地说:"我父亲是个成功的实业家,也是经团联中的巨头人物,但他不懂怎样为自己赚钱."她是一个孝顺的女儿,真地照父亲的劝导卖掉了SONY的股票.她失去一个发财的机会.

万代,我们的董事长,是日本的一位大银行家.他战前是三井银行的首领,那时在银行职员的眼里他仍然具有神一样的地位.和其他与老财团有关系的财阀一样,他也被占领当局清洗了.我们因为有了他而感到幸运.三井银行从一开始就很帮忙,但井深和我有一段时间里却很难从那里贷到更多的款.有一天万代带井深和我去三井银行与银行的负责人谈起我们的公司.我们一直很想出售股票,我们希望万代能向银行说明这个情况.当我们去拜访时,令我们大吃一惊的是万代竟用命令的口气告诉每个人说:"我的公司已经决定增加股份,我可以安排你们都买一些."这简直就是一道命令,从一个大人物的口里说出.后来银行的几位负责人都告诉我,为了买我们的股票,他们费了好大的劲才凑足了钱.他们觉得必须买,因为万代实际上已经下了命令.但我至今还没发现有人后悔.当年买了我

们股票的,有几个人发了大财,仅据我所知道的,有一位很快就用他早期的分红盖起了房子.

我们干得很顺利,但要想在日本建立起自己的名声,那还要通过激烈的竞争.而且日本人一旦相信一种牌子的商品,就会成为那种商品的忠实用户.但在国外大家却站在同样的基础上,也许我们比别的公司还好一点.日本的消费品在战前实际上无人知晓.任何印有"MadeinJapan"的商品在战前运到国外去时都给人留下了质量极差的印象.我听说,在美国和欧洲很多人对日本的了解仅仅限于纸伞、和服、玩具和其它的便宜货.在选择公司的名称时,我们并没有故意地隐藏我们的身份,而且按照国际规则还必须说明产品的原产国名,但是我们也确实不想对此加以强调,怕的是在能够展示我们的产品质量之前就被人拒之门外了.刚开始的时候,我不得不承认,我们总是把产品上"MadeinJapan"这一行字印得尽可能地小,有一次因为太小了,美国海关逼着我们把它重新印大.

我从早期试着推销磁带录音机的经验中意识到市场实际上就是一种交流.在日本的消费品分销传统系统中,制造商与消费者之间是相互隔开的,绝不可能交流.产品要经过第一、第二甚至第三个批发商才能到达零售商的手里,制造者与最终的用户之间隔着一层又一层的中间人.这种分销系统有一定的社会价值,它可以提供大量的就业机会,但是代价太大,而且效率也低.每过一道手,价钱就要上涨一次,有些中间人甚至根本就没看到货.也许这种系统对日用品和低技术的东西是合适的,但我们一开始就意识到它不能满足我们公司和公司的高技术新产品.第三或第四道转批商简直不可能再对我们的产品和想法有兴趣和热情.我们必须教会用户如何使用我们的产品.要是这样做,我们就必须建立自己的渠道,以自己的方式把产品推向市场.

我们推出了很多产品,这些产品以前市场上从来没见过,实际上也没人制造过,例如晶体管收音机和固态个人电视机,我们开始享有领导新潮流的声誉.有些人把我们叫作电子工业的试验白鼠.如果我们生产出一种新产品,同行里的巨头们就会等着看我们的产品是否会成功.如果果然成功,他们就会向市场上推出大量的相同产品,占尽我们努力的结果.很多年里情况就是这样.我们总是首先出场.我们的大部分主要产品都是这样的,从小型固态收音机、晶体管电视机(第一台就是我们生产的)直到今天的随身听立体声放音机(Walkman)、随身看手持式平面电视机(Watchman)以及随身听CD放音机(Discman).我们把立体声引入日本;我们制造出世界上第一台家用录像机;发明了单枪三束彩显系统,这是一种

将彩色图像投射到电视显示屏上的新方法;我们改进了计算机的3．5英寸软盘,就这个尺寸而言,它是世界上存储量最大的软盘.我们的手持式摄像机和小型放像机给全世界的电视新闻采集和播放带来了一场革命.我们首创了玛维卡无胶片照相机和光盘系统,还发明了8mm录像带.这里仅仅只是把我们完成的业绩中比较容易理解的一小部分列举出来.

刚开始的时候,我们的成功记录还没有建立起来,所以当我们开发出一种产品投入市场后,我们的竞争对手就会采取小心谨慎的等待和观望态度.早期的时候,我们经常在一年或者更长的时间内独占市场,然后其他竞争者才会相信新产品是成功的.我们赚了大笔的钱,整个市场都是我们的.但是当我们获得越来越多的成功,业绩越来越明显时,其他人在投入进来之前的等待时间就越变越短.现在我们只能在新产品上领先三个月,此后其他人就会进入市场,推出他们生产的同类产品.(便携式CD放音机上我们幸运地得到了一整年时间,而在随身听磁带放音机上仅只六个月.),说起来这应该值得骄傲,但是代价太大了.我们必须为改进产品保留一笔费用.多年来我们一直把销售额6%以上的资金用于研究与开发,有些年甚至用到10%.我们的计划是用新产品引导公众,而不是去问他们需要什么东西.公众并不知道能够买到哪些东西,但我们知道.所以我们并不是去搞大量的市场研究,而是改进我们对产品和产品用途的思想,再通过交流来教育公众,从而创造出一个市场.有时,我会自然而然地想出一个新产品的点子.

我可以举一个例子,就是众所周知的Walkman随身听.这个想法是这样形成的,有一天井深到我的办公室来,他带来一台我们制造的便携式立体声磁带录音机和一副标准尺寸的耳机.他看上去不高兴,对这种系统的重量颇为不满.我问他心里是怎么想的,他解释道:"我想听音乐,但又不想打扰别人.我不能成天坐在立体声录音机旁边.我是这样来解决的,我把音乐随身带着,但是这个机子又太重了."

这件事我已经考虑了很久,现在正像井深说的那样,它成为一个焦点.据我在家的经验,现在的年青人看来没有音乐简直就不能活下去.几乎每个人在家或者在车里都有立体声录音机.在纽约,甚至在东京,我都看见有人肩上扛着大型磁带放收机,里面发出振耳欲聋的音乐.我记得有一次我的女儿直子旅行回来,她甚至来不及问候她妈妈就跑到楼上去把磁带塞进立体声录音机中.井深的抱怨促使我采取行动.我命令我们的工程师拿来一台可靠的小型盒式磁带录音机,这是我们的产品,叫"Pressman",我让他们把录音部分的电路和喇叭去掉,换上立体声放大

器.我又交代了一下我想要的其它细节部分,包括非常轻的头戴式耳机,结果这个要求后来成了随身听开发中最困难的部分之一.

每个人都使我感到为难.似乎没人喜欢我的想法.在一次产品规划会上,一位工程师说:"听起来像是个好主意,但如果没有录音功能,还会有人买吗?我看不会."

我说:"既然成千上万的人都买了车用立体声放音机,它也没有录音功能,我想这些人也会买这种机器的."

没人公开笑我,但我也没说服项目组的人,他们只好无可奈何地干下去.甚至在制造出第一台样机之前,我还独断专行地规定销售价应该适合年青人,使得他们好像买本书一样.Pressman单通道磁带录音机相对而言是较贵的,在日本卖到49,000日元,而我说我们的新立体声放音机不能超过30,000日元.会计表示抗议,但我还是坚持已见.我告诉他们,我坚信我们将会大量生产这种新产品,成本会随着产量的上升而下降.他们认为我们应该从一种比Pressman更加便宜的基础上开始,但是我从Pressman上选择基本框架是因为它的很多零件在世界各地的SONY服务中心都有存货,而且这种机型还很可靠.所以我们可以放心地动手干,而不用担心到头来出现机械故障.

过了不久第一台试验产品就交到了我的手中,还配有一副新的轻型耳机.我为它小巧的尺寸和耳机产生的高品质声音感到高兴.在传统的大喇叭立体声录音机中产生声音的大部分能量都浪费了,因为只有一小部分声音可以到达使用者的耳朵里,其余的声音只是引起墙壁和窗户振动.我们的小机器只需要一点点电池的能量用于放大器就可以驱动轻型耳机了.轻型耳机的保真度与我预期的一样好,或者说还要好些.我兴冲冲地拿着第一台随身听赶回家,试着听各种音乐,但我发现我的妻子不高兴了,她感觉受到冷落.那好,我决定,就提供两副耳机吧.又过了一周,生产部门又做出一种机型,有两个耳机插孔.

过了几天以后,我邀请我的高尔夫球友、小说家正治薰去打高尔夫球,当我们坐车开往俱乐部去时,我递给他一副耳机,请他听一盒录音带.我自己带上另一副耳机,观察他的表情.他很惊奇又很高兴地听到他的妻子,音乐会钢琴家中村弘子正在演奏格里希的钢琴奏鸣曲.他开心地笑了,想说什么,但是因为我们都带着耳机,所以他不好说话.我马上意识到这是个潜在的问题.我的解决办法是让我们的人再在机子上加一个用

按钮控制的麦克风,这样两个人就可以通过"热线"在音乐之上互相对话了.

我想我们已经生产出了极好的东西,我对此充满热情,但是我们的市场销售人员却并不满意,他们说这种东西会卖不出去的.对这样一种大部分人都觉得没用的东西我却激动万分,真让我感到十分尴尬.但我对这个产品的生命力非常自信,所以我表态说,我个人愿意对它负责.我完全没有理由为此后悔.这种想法就这样坚持下来了,而Walkman随身听刚一问世就大获全胜.其实我从来就没有真正喜欢过Walkman这个名字,但它却似乎到处都很流行.我们的一个年青人选择这个名字的时候,我正好在外旅行,回来后我命令他们把这个名字改掉,例如WalkingStereo(步行立体声)之类的,稍微符合语法一点.但是他们说太晚了,广告已经做好了,产品上也已经做上了这个名字.索尼美国公司和索尼英国公司都很担心印上Walkman这样不符合语法的名字的产品恐怕卖不出去,但是我们还是坚持不改.后来虽然我们在海外市场上又试过其它名字,在英国试过StowAway,在美国试过SoundAbout,这些名称没有叫响,而Walkman却名声大振.最后我打电话给索尼美国公司和索尼英国公司,告诉他们:"这是命令,就用Walkman!"现在我听说在那里Walkman是大名鼎鼎.

不久我们就很难跟上订货的要求了,所以不得不设计出新的自动机械来对付潮水般涌来的订货.当然,我们铺天盖地的广告也促进了销售,在日本我们雇用年青的夫妻星期天到东京银座的"步行者天堂"去散步,一边走一边听Walkman,大出风头.虽然开始的时候我曾考虑到一个人单独听音乐显得不大礼貌,但是使用者认为他们的小机器完全是个人的东西.我还在希望人们可以共享Walkman时,就已经发现每个人都只愿意自得其乐,所以我们干脆拿掉了"热线",后来在大部分机型上又取消了一个耳机插孔.我一直认为Walkman会成为流行的产品,但甚至连我都没有做好准备.在销售台数达到五百万时,我对曾一度持怀疑态度的项目组提出,我预计这只是个开头.从第一台Walkman上市以来,我们已经卖出了两千多万台,共有七十种不同的型号,我们甚至还开发出防水和防沙型,更多的品种还在层出不穷.

非常有意思,Walkman是把一些功能从录放机中拿掉,现在却几乎走了一个圆圈,我们又把原来拿掉的功能还回去,或者是再加上一些附加装置,例如小型扬声器,甚至还加了新的东西,例如从一盘磁带拷到另一盘上.

我离开主题说到这些故事的用意很简单,我不相信任何市场研究会告诉我们SonyWalkman将要取得成功,更不用说成为一个大热门,引起了众多的仿造者.这个小玩意名副其实地在全世界范围内改变了成千上万的人听音乐的习惯.我在音乐界的很多朋友,例如指挥家赫伯特．冯．卡拉扬,朱宾．梅塔和罗林．马塞尔,还有艺术鉴赏家伊沙克．斯泰恩等,都与我联系,想得到更多的Walkman,这是对我的想法和产品本身的优越性的鼓励式肯定.作为开发Walkman系列的小型、轻型可选附件的结果,我们能够缩小标准耳机,并改善了它的音质,生产出几十种新的型号,我们成了世界上最大的耳机生产厂之一.在日本我们占有50%的市场.

当初我们为公司写发起书和基本原则时,井深的心里就想好了这样的革新计划,他这样写道:"如果可以建立起一个环境,让人们可以在一种坚定的团队精神下团结起来,自觉自愿地发挥他们的技术能力,那么这样的组织可以带来一种无法言喻的愉快和无法估量的效益."

他考虑的是工业创造性,这是指集体完成新颖、适宜产品的创造.机器和计算机都不会自己具备创造能力,因为创造性要求的不仅仅是对现存信息的处理,它还要求人的思维,天然的直觉和极大的勇气,我们早期的时候就具备充分的这种条件,现在依然如此.

我们开始建立自己的销售和分销网络,使我们的信息可以直接与用户见面.我们在适当的场合仍使用原有的分销系统,但是我们也建立了自己的渠道,只要有可能,我们总是直接与经销商打交道.这样一来,我们可以认识他们本人,使他们懂得我们产品的价值和用途.我们的经销商变成了传播者,并且还鼓励零售商也这样做.

第十章

1955年我们生产的第一台晶体管收音机很小,也很实用,当然不像我们后来努力改进过的产品那么小,但我们还是为它感到非常骄傲.我把美国看作一个理所当然的市场,那里的经济发达,就业率高,美国人很开通,喜欢新东西,而且国际旅行也越来越方便.

我带着价值仅29．95美元一个的收音机到纽约去,看是否能够找到零售商.大多数人都没有兴趣,他们说:"你为什么要做这么小的收音机?美国人都想要大收音机.我们的房子很大,房间多得很.谁会要这么小的收音机?"

我把我在美国看到的情况向他们解释,我说:"仅在纽约市就有二十多个广播电台,是的,这里的房子很大,大得甚至每个家庭成员都可以在自己的房间里打开这个小收音机,收听自己喜欢的节目,而不至于打扰别人.当然这种小收音机的保真度不及大收音机,但是就其体积而言也算是相当不错的了."很多人对我的争辨都觉得有道理,他们向我提出了颇具吸引力的交易,但是我很谨慎,不只一次地拒绝了看起来可以赚大钱的机会.经销商认为我是在发疯,然而尽管我们公司当时还很小,我个人也没有经验,但是时间最终证实了我做出的决断是正确的.

布诺瓦公司的人很喜欢这种收音机,他们的采购经理漫不经心地说道:"我们真想进点货.就买十万台吧."十万台!我大吃一惊.这个订货数量简直令人不敢相信,价值是我们公司全部资产的好几倍.我们开始商谈细节,他告诉我说有一个条件,那就是要把布诺瓦的名字印在收音机上.我的脑子转得飞快,绝对不能答应这个条件.

我曾发过誓,我们决不当其它公司的原设备制造商.我们要靠自己产品的实力为公司创造自己的名牌.我告诉他,我还要与公司再商量一下.接着我把这笔生意的大致情况发回东京.答复是:"接受订货."我不喜欢这个主意,也不喜欢这个答复.经过反复思考,我决定拒绝.我们不能用他人的名字生产收音机.当我回到布诺瓦公司再去见那个人时,刚开始他好像并没有认真地对待我.我怎么可能拒绝这样的订货?他认定我会接受的.但是看到我并不为之所动,他干脆长话短说:

"我们公司的牌子是花了五十年功夫才建立起来的名牌,没有人听说过你们的名字,为什么不能用我们的呢?"

我懂得他在说什么,但是我有自己的观点.我回答说:"五十年前你们的牌子也和我们今天一样,不为人知.我把新产品带到这里来,现在我要为我们的公司将来的五十年迈开第一步.再过五十年,我可以向你许诺,我们的公司将会与你们今天一样有名."

我对这个拒绝OEM(原设备制造商)订货的决定从来就没有后悔过,因为这个决定给了我更多的信心和自豪,尽管当我回到东京向井深和其他负责人谈起此事时,他们中间有些人认为我干了一件傻事.我当时就说过,从那以后也经常说:"这是我做出的决定中最好的一个."

当我在美国到处转的时候,又遇到了另外一位经销商,他看过收音机后表示很喜欢.他说他有一百五十多家连锁店,他想大量购进.我很高兴,幸运的是他并没有要求我把连锁店的名字印在产品上.他只要求我对五千台、一万台、三万台、五万台和十万台收音机的订货分别给出报价.多么好的一笔生意!现在我可以来弥补因拒绝OEM订货造成的损失了.回到旅馆房间后,我开始思考这笔大宗订货对我们在东京的小工厂会产生什么样的冲击.自从我们搬出御殿山上那所没刷过油漆、又漏雨的房子以后,我们的工厂已经扩大了许多.我们搬到了邻近的一个比原来更大、更结实的厂房里,而且还打算添置更多的设备.但是我们还没有能力在我们的小生产线上一年生产十万台收音机,同时还要生产其它的东西.我们的能力少于月产一万台收音机.如果我们承接十万台晶体管收音机的订货,我们就必须招聘和培训新工人,并扩充设施.这些意味着大笔投资和大规模扩产,也意味着一场大赌博.

我没有经验,还是一个年青的新手,但是我有自己的智慧.我考虑了我能够想到的所有后果,然后坐下来画了一条曲线,有点像倾斜的字母U.五千台的价格是正常价格,在这条曲线的起始部分.一万台的价格要打折扣,所以在曲线的底部.到三万台时价格回升.五万台的单价比五千台的高,十万台的单价比五千台的要高出很多.

我知道这听起来有些奇怪,但我有我的道理.如果我们仅仅为了完成一次十万台的订货而将生产能力扩大一倍,第二年又无法再得到同样的订货,那我们就会遇到大麻烦了,可能会破产,因为情况如果真是那样,我们怎么能够负担得起新雇的职员和新增的闲置设备的开销?这种想法是保守的、谨慎的.我有信心,如果我们承接下大宗订单,那么在有

订货的情况下,赚来的大量利润可以付得起新设备的费用.然而扩产并非如此简单,要搞到新的投资是很困难的.我并不认为这种依靠订货的扩产是好主意.在日本,我们不能在订货情况好的时候就雇人,不好的时候就裁人.我们对雇员承担长期的义务,反之他们也对我们承担义务.

当然我还有一点担心,如果我对十万台的开价太低,经销商可能会说,他愿意要十万台,但是先以十万台的单价买一万台试一下,以后他可能根本就不再买了.

第二天我拿着报价又来了.那个经销商看了之后眨了眨眼睛,好像不相信自己的眼睛.他放下报价,耐心地说道:"盛田先生,我干销售代理这一行已经快三十年了,你是到过这里的人中的第一个,来对我讲买得越多价格越高.这简直不符合逻辑!"我向他解释了我的道理,他仔细地听我讲.当他不再感到吃惊后,他犹豫了一下,然后笑了笑,以一万台的单价订了一万台收音机,这对双方都比较合适.

当年我是幸运的.我对经商没有经验,也没有一个老板在身后督促,所以当我决定开出那份报价时,公司里没人可以加以否定.我在实干中逐步制定公司的政策.后来我们当然很欢迎这样的大订单.

五十年代中期,我并不是唯一的在纽约经商的日本人.但是他们中的大部分人,或者说很多人,都是仰仗懂得外国市场、在海外建立了办事处的日本贸易大公司.我并不认为这种做法十分好,因为这些贸易行都不懂得我们的产品,也不了解我的经商哲学.

我觉得具有讽刺意味的是现在美国的商人常常抱怨日本的分销系统太复杂,因为当我第一次计划向美国出口时,我对美国的市场之复杂感到惊讶而灰心丧气.每当我对美国商人谈到这一点时他们总是觉得出乎意料.那时候为了把日本的商品出口到美国,公认的做法是把货交给一家在美国设有办事处的、有经验的日本贸易公司,由它把货再运到美国的港口,他们在那里的代理办完海关手续后把货交给分销公司,再转给批发商,最后到达零售商手里.运输上和在这么大一个国家里满足售后服务所要花去的时间使我望而却步.但是我决不会认为美国之大和英语(或者法语、德语)都是非关税壁垒.

我可以理解美国和其他的外国商人在面对日本的分销系统和复杂的日语时受到的挫折,因为这就像几十年前我自己面临美国系统和英语时的遭遇一样.但是他们当中的很多人已经成功地找到了摆脱现存系

统的出路,这也是我当初在美国的必经之路.我们需要一条分销的途径,通过这条途径,可以把我们的新技术和它的好处更加方便地、直接了当地传递给消费者.我们花了很长的时间来寻找这条途径.我们必须经历艰难的学习过程.

非常幸运,我的一个日本老朋友,山田志道,介绍我结识了阿道夫．格罗斯先生.格罗斯先生是一个制造商的代表,自己也开了一家公司,叫阿格罗德公司,在百老汇大街514号.当我向格罗斯谈起我的公司和我们想要干的事业时,他说他很喜欢,并且立即答应做我们的代表.他甚至在他的办公室里给我留了办公桌的位置,我们之间的关系发展成为私人交情,同时还保持着业务上的往来.他是我的好朋友,也是我的老师.我非常幸运地在美国找到了几位好老师.其中有一位是我在东京遇到的,他是夏威夷出生的日籍美国人,他的名字是嘉川义延,大家都叫他"医生".这个美国人到日本来,在占领军的经济部当律师.1952年占领结束后,他选择了继续留在日本,为几家日本公司当代表,其中还包括东活电影公司.我请他给我们公司当顾问,我早年几次到美国都是他陪我去的.这样,我有了几位好老师,阿道夫．格罗斯,加川医生,还有一位,也许是我最好的老师,爱德华．罗斯尼,他原来是格罗斯的律师,后来成了我的律师.

格罗斯那时已有五十多岁,而我还只三十出头,但我们成为忘年至交.他很和蔼,机智,毫不做作,说话轻声细语,好像是在说笑,但是充满正直.他对国际贸易很感兴趣,事实上他已经准备进口一些欧洲的高质量电子产品,包括德国制造的伊来克唱盘,它在早期的Hi-Fi发烧友中大受欢迎.我们第一次见面的那一天他和我谈了很久,他对我本人和我的公司以及公司的原则都非常关心,想知道有关的每件事.在很短的时间里,我从他那里学到了不少关于在美国经商的经验.他向我解释美国和美国的商业世界,还包括了一些非常实用的情报,例如不同商店的形象和特点以及在美国经商的最佳途径.他也试图使我美国化或者说至少教会了我一些人情世故.

有一天他对我随便问道,我是否愿意去看百老汇刚刚上演的"我的好太太",这是一出热门戏.我说:"当然愿意看,阿道夫,但我实在搞不到票,票都卖完了!"他说:"没关系."很快他就拿来两张票.剧院的座位总是很贵的,一张票肯定要花去他一百美元,这在1957年对我来说是一大笔钱.演出那天的晚上我们工作到很晚,然后直接去了马克.黑林根剧院.与观众一起观看最热门的表演,对于我来说是一种崭新的、令人激动的体验,阿道夫对此却早已厌倦.灯光刚一转暗,乐队奏起前奏曲,阿道夫转过

身来对我说道:"昭夫,晚上好."在整个精彩的表演中,他一直在那个价值上百美元的座位上睡觉.

1958年阿道夫在伦敦死于突发心脏病,我们都受到沉重的打击.我一直对他有一种强烈的负债感,并把他看作是我的美国父亲.格罗斯夫人一直与索尼大家庭保持着密切联系,我们总是邀请她参加索尼美国公司的一切庆祝活动.

直到格罗斯去世以后我才遇到他的律师,爱德华．罗斯尼,同时我还结识了他的会计师爱文．沙格尔.从这两位好人那里我学到了有关美国的商业会计和法律知识.当我考虑成立索尼美国公司的时候,我需要可以信赖的人,这两个人正是我最好的老师和助手.因为沙格尔是持有执照的会计师,所以他可以监督我的的税务事务办理得是否合适.爱迪(爱德华的昵称——译者注).罗斯尼与我形同手足,在一起工作,一起吃饭,一起打高尔夫球(他带我加入了他在新泽西州春之谷的乡村俱乐部),一起处理业务上的问题.除了其它的事情之外,爱迪还向我讲授了美国的商业合同,这是日本几乎没人弄懂过的知识.

早期的时候,我到纽约总是住便宜的旅馆.当时因为我的英语不好,再加上囊中羞涩,所以总是到自动售货餐馆或者自助餐馆去吃饭,在那里我不需要费力地与任何人说英语.我第一次和嘉川医生到美国去的时候,开始我把他领进了一家自动售货餐馆,并在一家便宜的旅馆为我们订了房间,他告诉我,这样做是不行的,为了我们的面子与尊严,也为了公司的威望,我们必须在更高的层次开展活动.他还告诉我,住最好的旅馆的最差房间比住便宜旅馆的最好房间要好得多.他坚持让我到好的餐馆去吃饭,学会品味菜肴与服务质量上的区别.当我们手头很紧,但又要在美国各地去旅行时,我们有时不得不共住一个房间,但我们总是住在较好的旅馆里.在纽约,我不再到合恩．哈达兹饭馆去吃饭,而改到斯托福餐厅去进餐.那时地处市中区的第五街666号大楼还很新,斯托福餐厅在顶层.(我们住在纽约时,我的女儿直子还是个孩子,她爱上了这个餐厅和在那里看到的纽约.几年前我在博物馆大厦的四十八楼弄了一套公寓,她从窗户里第一眼就看到了666号大楼,在那里她曾吃过不少的美味佳肴.她感慨地说,从我们的高层公寓可以俯视那座大楼,而当她还是孩子的时候那座大楼简直就像高入云端,整个纽约都尽收眼底.)

有一个像嘉川医生那样的好老师的价值是无法估量的.那时候到美国来的大部分日本商人都抱得很紧,他们向那些比他们来得早的日本人打听这个国家.不用多想就可以看出这并不是值得称道的办法.尽管在

外国多住了几年,那些日本商人还是个陌生人,听从他们的劝告,就像瞎子给瞎子引路一样.我是从另外的人那里来了解美国的,他们的家就在美国,而且每个人观察事物的视力都是1．5.

作为在东京的公司的常务副总裁,我有很多事要做,负责在美国销售我们的产品,我一个人独木难支.我和格罗斯讨论过这个问题,根据他的建议,我委托多莫尼各国际公司作为我们收音机的分销商.一时间我们与多莫尼各的关系相处得不错,但不久我就开始担心起来.随着我们的名声和销售量越来越大,多莫尼各的人对廉价的兴趣超过了对质量的关注.最后到了这种地步,我们竟然要为仿皮软套的成本争论不休,争论的焦点是我们还能不能使它再便宜几分钱.他们经常要求我们生产一些廉价的收音机,这样他们可以大打折扣地上市倾销.这不是我的作风,我也是这样对他们说的.我们并不想靠生产劣质产品去赚钱.

1959年当我们向全世界宣布我们已经成功地制造出世界上第一台晶体管电视机时,多莫尼各公司甚至未与我们商量就开始大做广告,声称这种新产品将由他们代销.这件事引起了我的警觉,我不喜欢这种做法,如果我们继续保持关系,将会是一场灾难.乘他们的广告墨迹未干之前,我告诉多莫尼各公司,我并不想委托他们代销电视机.我担心我们的新型电视机,它是世界上同类产品中的第一个,会被弄成廉价商品,甚至还会打折扣.我心目中理想的销售渠道是高等级和高质量的形象,它真正地代表着我们的产品.

我们曾为此努力抗争.幸亏有爱迪．罗斯尼的帮助,我们得以避免了冗长的、精疲力尽的法庭争论,但我们还是进行了长时间的谈判,并为此付出了不少的钱.我们向多莫尼各公司指出,我们是在已经知道电视机将要问世的时候与他们签订收音机合同的,当时我们正在研制电视机,但是我们并不知道到底什么时候可以搞出来,而且我们也没有专门对他们说过电视机.我早就知道总有一天要做电视机的生意,所以我引用了专利的申报日期来证实我的论点.这意味着我们并没有将电视机的权利授于多莫尼各公司,事实上我们有意在与他们签订的代销合同中删除了电视机.

多莫尼各公司的人大为不满,我们认为解决分歧的唯一途径是结束我们的合作关系.他们提出了一大笔结算费,要求我们为中止合同付出三十万美元,但是我们坚决拒绝,他们只好慢慢地降低要求.当我觉得他们不可能再降低要价,事情已经到了可以了结的时候,罗斯尼还不愿意就此罢休,我只好依着他.他说:"再给我一天时间,我要它降到十万美元."他

非常有把握,想把开价一直降到七万五千美元.我问他我应该付给他多少钱,他说:"两万五千美元,我的钱从他们那里出!"我为此更加喜欢他了.当时对我们而言这是一大笔钱,但是在我眼里原则更加重要,令人满意的是我的美国老师也有同样的感觉,我们必须不惜代价来结束这种交易关系.最后,作为结算的一个组成部分,我们买下了多莫尼各公司大约三万台收音机的存货.

当我们在纸上谈论生产计划、年运输量和销售量的时候,对于消费电气行业中的任何东西,三万听起来并不是一个很大的数字,但是1960年在纽约市2月的严寒里,几个未来索尼美国公司的成员面对的却是好几卡车的收音机,每个收音机都用漂亮的纸盒包装起来,这更增加了它的体积.三万这时对于我们来说就好像一百万一样.我们没有考虑到实际上要做的工作量,我们没有雇任何人来帮忙.

爱文．沙格尔向我们提供了放收音机的仓库,当我们的卡车冒着二月份清晨时冰冻的严寒开到那里,我们什么工具也没有,只好穿上工作服,把货物扛进仓库.我们五个人从头一天的上午一直工作到第二天早晨的四点钟.等到三万台收音机整齐地码放在防滑垫木上之后,我们才拖着疲惫的脚步走进办公室去喝点速溶咖啡.我们的仓库保管员查利．伐尔,他现在还在我们公司,给我们大家轮流倒上咖啡后就回家休息去了.我们中的一个人想再去检查一下箱子的码放情况,他从办公室到仓库去,重新清点一遍数量之后又回到办公室来,但是在他开门时不小心弄响了匪警装置.

保安人员冲进来把我们当场抓获,一群日本人和一个美国人,正在喝咖啡,满身污迹,一脸倦容.当然这很难是他们想像中的抢劫情景,但仍然很可疑.爱文．沙格尔是公司负责人之一,又是在场的唯一的美国人,所以他一个劲地向保安人员解释,我们是这家公司的经理.保安人员向我们的脏工作服投下了怀疑的眼光,没有相信他的话.伐尔知道匪警系统的密码,但他还在回家的路上,我们无法与他联系,只好相互干瞪眼.最后还是沙格尔想出了一个开保险柜的办法.这个主意使得保安人员一时感到有点恼火.但当他们看到沙格尔真地知道号码,打开了保险柜,拿出了公司的文件来证明他的身份和我们的行动时,也只好勉强认可,他们一边摇头,一边走了出去.这次行动使得我们更加觉得亲如一家了.

第十一章

不久后,我开始频繁地来往于东京和纽约之间.作为常务副总裁,我不能长时间地远离东京,但是作为正在美国组建公司的主要负责人,我又不能在东京逗留太久.我开始感觉到应该把我们的公司更加牢固地建立在美国.我必须更加深入地了解这个国家,虽然我在美国有很多朋友,我仍然需要进一步地了解美国人是怎样生活、怎样思维的.在美国建立公司的名声是一回事,了解美国人又是一回事,而且更难.但是我意识到我个人的未来以及公司的未来很大程度上都将依赖于美国和其它国际业务.我们的产品半数以上已经出口,我有这样一种想法,我们的公司必须成为世界公民,在我们做生意的每一个国家成为好公民.我们必须知道更多的市场统计和销售数据.

我决定成立一个公司,叫作索尼美国公司.回到东京后,井深和岩间(他后来成为公司总裁.)都表示怀疑,更不用说集中在纽约的索尼公司的那些低层干部和雇员了.我坚信应该做这件事,而且没有人能提出非常好的理由来反对此事.我们将可以建立自己的销售网络,为自己分销,发展自己的市场技巧.我在东京的同事们决定,因为只有我最了解美国,这件事就由我去办.在任何情况下,这种事看起来都是一个长远的项目,所以我们决定一旦时机成熟后再开始进行.但是后来的我并没有等待很长的时间.

我们很早以前曾向大藏省提出申请,汇五十万美元到美国,以备日后使用,但是我们不知道要等到什么时候大藏省才会给与批准.没想到,正在我们考虑成立美国公司的时候,批准函来了.这样,1960年2月我们正式成立了索尼美国有限公司,资本是五十万美元.16个月以后我们在美国市场上作为美国受托收据(ADR)上市了两百万份索尼普通股票.对于我来说,这是一次深刻的学习过程.虽然战前东京电力公司曾在美国市场上发行过债券,我们却是在美国发行股票的第一家日本公司,我们能够做到这一点,是因为当时刚刚建立的ADR系统.在ADR系统下,股票虽然被发行地的股东持有,但是提供股份的收据却委托给一家美国的财政机构,这些收据可以在美国交易,就像一般的国内股票一样.

我们的银行,野村证券公司(他们的负责人对我们很了解),史密斯．巴尼公司的美国分公司及其总裁伯勒．沃克都认为我们应该进入

美国股票市场,在美国发行股票可以搞到资金,这种可能性激起了我们的兴趣.1960年的秋天,我们在东京讨论了这件事,史密斯．巴尼公司同意和野村证券公司一起担当管理担保方.

这项工作可能是我遇到的最艰难的工作.我们必须遵守日本的商业法律,日本大藏省的规定,还要顺从于美国的证券交易委员会(SEC).情况是陌生的,而且很复杂.幸亏池田首相喜欢这个主意,因为他是一个国际主义者.这在日本是第一次,战后的第一次资本自由化.他的积极态度对于说服大藏省那些墨守成规的人很起作用,我们的申请正是要他们来批准.我们必须快速行动.我们组织了一个好的班子:我自己和索尼公司的人,史密斯公司的厄尼斯．西瓦兹巴赫,他代表担保方,苏尼凡和克罗姆法律事务所的约翰．史第文生,他现在领导着那家事务所,野村证券公司的寺泽义雄,1961年2月时他刚刚度蜜月回来,后来事情太忙,他竟然四个月没见到新娘!

我们还要为其它的杂事分心,我们写了一份初步发起书,费了很多口舌向SEC解释我们的发展计划,直到他们满意为止.还有很多事要干,而且都是我从未干过的事,例如,我们必须改变财会方法来依从用于欧美的汇总系统,所以也就第一次对我们的数据进行了汇总.亲眼看到这项工作起什么作用之后,我不得不同意一位美国同事的看法,他曾问过我:"如何你不汇总的话,你怎么知道公司的营运是否正常?"我们以往的经营情况好到了不需要学习汇总的地步,但是从那以后,汇总成了日本的标准报表方法.

我们必须把所有的合同都翻译成英语,还要把公司的一点一滴都写成文字,加以详细解释.使得律师和会计们大伤脑筋的第一件事就是我们的很多合同都规定,在合同有效期间,如果条件改变,使得任何一方遵守合同的能力受到影响,双方则应该坐下来讨论新的情况.这样的条款在日本人的合同中是很普通的,而且许多公司做的大多数生意甚至根本不签合同.但是这在不懂得日本式生意经的人眼里是危险的做法.我猜想,这是我们遇到的第一个真正的意识差别.美国人无法理解,如果双方有了主要分歧后,还怎么可能坐到一起来谈相互信任?

我们的担保人认为更加严重的事情是我们依赖传统日本系统中的短期贷款的财务方法.依靠大量的九十天可展期贷款经营一家公司,这在日本已经成为习惯.有人问:"你怎么能依靠这么多的短期贷款来做生意?一旦银行要收回,你的生意就做不成了."我们解释说,银行不会收回的,这是传统的最便宜的筹资办法.它给日本的公司带来很大的灵活性,

如果继续需要可以展期,如果不再需要就可以还款.银行非常关注他们支持的公司,在开始贷款的时候就十分谨慎.但是我们的美国同事还是要看到银行写在纸上的贷款可以展期的保证.我解释了银行与公司之间存在的相互信任,他们还是希望看到书面的东西.最后他们总算理解和接受了我们的做法.我们也学到了不少新的知识.

经过三个月日以继夜的工作,我们认为在东京本部的事情都已办好,然后转到纽约去处理最后的细节,直至注册.东京股票交易所下午三点关门,这时在纽约却是凌晨两点.我们必须时刻注意东京的股市,因为如果股价浮动得太多,我们就可能会在SEC遇到麻烦,这样一来,每天晚上我们都要在野村证券公司纽约办事处至少工作到两点钟,在那里要做的最后一件事就是与东京通话,核查股市情况.下班后我乘地铁回公寓旅馆,它正好在五十六街东段的汽灯俱乐部马路对面,每天凌晨大约2:30的时候我精疲力尽地回来,总是发现大门已经上了锁,不得不去按看门人的门铃.我在那里住的时间长达几个星期后,他开始对我的精力感到奇怪,每天早晨我拖着疲惫的脚步回来时,他看着我,暗自流露出佩服的神情.有一天晚上,他对我说:"我真地不知道您怎么会有这么好的精力,每天晚上在汽灯俱乐部玩到两点."

当时我们累得要命,事情办完后大家都站不起来了.最后的一天来到了,我们必须决定股价.这意味着我们必须在纽约时间凌晨2:00时得到东京的最近价格,还要获得担保方,也就是厄尼(厄尼斯的昵称——译者注)．西瓦兹巴赫的批准,把股价填入发起书中,再把它立即印出来.然后一名律师乘上午6:00的火车去华盛顿(当时还没有早晨的来往班机.),9:00时把发起书递交给SEC.如果申报得以批准,这名律师必须在SEC用公用电话通知纽约,我们就可以把ADR投入市场了.但是最后的一天,厄尼．西瓦兹巴赫却坚持不住了.因为只差股价没有定,而定价的程式都准备好了,于是他决定回家去休息一下.他向我们建议说:"你们决定了股价之后给我打个电话,我可以从家里发出批复,用不着在这里等了."

听起来是个好主意.西瓦兹巴赫回到家里,他躺到长沙发上,把电话放在身边后马上就睡着了.当我们给他打电话时,他睡得太沉了,怎么也叫不醒.我们打了一遍又一遍,还是没有回音.时间正在一分一秒地过去.野村证券、东京本部和我对发行股价已达成一致,我永远也不会忘记,当时定的股价是一ADR为17．50美元,相当于10股,我们必须得到西瓦兹巴赫的批准.电话一直响个不停,他还在格雷特．勒克镇家中的起居室里鼾睡,我们不停地看手表,考虑对策.山姆．哈特威尔,厄尼的助手,想

出了一个办法,因为西瓦兹巴赫是格雷特．勒克的镇长,我们可以给该镇的警察局打电话,让他们派警车去他家把他叫醒.这真是个好办法!不凑巧的是一个星期以前,格雷特．勒克的几个坏家伙用电话骚扰过镇长和警察局长,所以哈特威尔打电话时,那边的人并不热心.刚开始的时候他们对山姆的请求发出了讥讽的笑声.山姆花了很长时间向他们解释,最后他们总算相信了,派出一名警察去叫醒镇长.

一切事情全都办完后,我累倒了.但是结果却令人喜出望外:海外发行的股票提供了一张四百万美元的支票.我以前还没有见过这么大数目的支票.我回到家里,累得我两个星期几乎起不了床.后来我们出版了一本很详细的书,这本书成为想在美国市场上发行股票的日本公司的"圣经"和课本,十分流行.1966年西瓦兹巴赫从史密斯．巴尼公司退休后,我抓住这个机会聘请他担任索尼美国公司的总裁,接替我的职位,而我自己升任董事长.他在经历了我们发行股票的过程之后,变得和我一样了解索尼了,他担任总裁职务,直至1968年去世为止.

第十二章

早在1960年的时候我就在东京的银座地区开了一个展示室,在那里潜在的顾客们可以试用我们的产品,而没有推销员在一旁促销,展示室成了一个大家都很喜爱的地方,它的广告价值是巨大的.因为我们是新公司,我们必须向日本人介绍自己,就像后来我们还要向美国人和欧洲人做自我介绍一样.

在纽约建立一个展示室成为我的目标.我巡视了这座城市,意识到如果我要找的人是有钱人,他们买得起我们的高价产品,那么应该到第五街去找.我在曼哈顿中区的第五街徜徉,观察那里的行人和商店,结果给我留下了很深的印象.我把搜寻的范围缩小到第五街的东段,在第45路口和第56路口之间,因为那一段看上去是最高雅的部分.

然后我开始寻找合适的、临街的出租门面,我注意到这条街上展示出很多国家的国旗,但还没有日本的.我决定,当我们的展示室开张的时候,我们将第一个在第五街上挂出日本国旗.

为了找到一个合适的地方,我花了两年的时间,最后只好定在一间相当小的房间里.我亲自动手画了一张布置图,并在一面墙上镶了玻璃,使房间看上去显得大一点.我在展示室里工作,试着适应美国人的生活节奏,突然想出了一个主意,如果我真地想了解美国人的生活,如果我们想在巨大的美国市场上成为一个成功的公司,那么我们要做的事绝不仅仅是在美国建立我们的公司.我应该把家搬到美国来,体验一个美国人的生活.当我一个人在纽约时,我收到过很多的邀请,结识了不少的人,但是我知道如果我在美国有个家的话,这种经验将会更加丰富,因为无论我到哪里,例如到乡村俱乐部去,或者参加周末聚会,或者去吃饭,美国人总是和家人在一起.很多邀请都是发给"Mr．andMrs．Morita"(盛田先生及其夫人——译者)的,而且我还听说单独的男宾会使女主人感到为难.如果我们一家人住在美国,我们将比作为来访外宾更加了解美国.

我没有对别人谈起过这个想法,但是随着时间的推移,我越来越自信应该这样做.美国是个开放的、进步的国家,而纽约一直是通往世界的十字路口.1962年10月我带着我的妻子良子到纽约参加展示室开张仪式,在开张仪式最激动人心的时刻,我认为时机已经成熟,于是大胆地向

她说:"良子,我们搬到纽约来住吧."她非常了解我,所以听到这个消息后她甚至并不显得很惊讶.我知道,她出生在东京这样一个大城市里,她可以处理好搬迁到另一个大城市里去的事情,虽然她不会说英语,但她还是会改变自我,适应新的生活方式.她下决心来完善我的计划,实际上她的为人处事使每个人都惊奇不已,由于这次搬家,她甚至还建立起了自己的业务.我知道她会处理好这些事的,因为我长年出差在外,把她一个人留在东京,她不仅要照料家务和孩子,还要充当我的私人秘书和业务联系人.我不在家的时候经常给她打电话,让她把一些信息转到公司办公室或者其它地方去,而且我还经常和她商量.

在美国很多事情都不一样,但我知道她的个性和信心将帮助她获得成功.现在她在国外已有很多的朋友,因为她后来表现出非凡的待人接物的才能,而且懂得成为民间外交家的诀窍.因为良子从小到大对外国并没有真正的兴趣,也并不想到处旅行,尽管她的法国大菜做得很好,所以我觉得这一切更加令人敬佩.她出身武士家庭,她家在德川幕府时代后期开始做书籍销售和出版的生意,一直发展成为很大的连锁书店.她家的公司叫"三省堂",现在出版很受欢迎的简明系列外语字典,这个主意是她父亲想出来的.简明字典在高中和大学学生中也是最热门的系列丛书.

良子年青时的生活充满活力,她家在东京的住宅和我家在名古屋的住宅没什么大的不同,家里有佣人,有亲戚,热热闹闹,姐妹们和一个弟弟在一起有欢笑也有争吵.她曾回忆说,家里一天到晚都有人谈生意,就像我家里一样.还是小孩的时候,她只出过两次远门,是到东京以西的箱根度假区去,就在富士山附近.1951年我们经人介绍相互认识之后,她承认,小的时候,她认为像我的老家名古屋那样还要往西去的地方已经是一片荒野了.但是她的父亲穿西装,也算得上是一个国际主义者.他喜欢带着家人出去吃饭.他们最喜欢的餐馆之一是银座的新格兰德餐厅.我的父母亲也带我去过那家餐厅,后来良子和我发现我们都还记得孩童时代留下的印象:房顶上巨大的红蓝霓虹灯.

我们的两个儿子,英夫和昌夫,还有我们的女儿直子,将会发现美国的新型生活方式很困难,我们知道这一点,但是他们还很小,会适应的.英夫十岁,昌夫八岁,小直子才六岁.我感觉到这种经历对他们很有好处,虽然刚开始的时候每个人都会感到很难.

回到东京后,井深对这件事表示疑虑.他反对的主要理由是他不愿意他的常务副总裁离得太远,但是我提议我可以每两个月回来一次,在东京住大约一个星期.我极力提倡使用电话,现在还是如此,我解释说,其

实任何时候我们都可以保持联系.他同意了,我知道他会同意的,我开始将计划付诸行动.我知道,以后飞越太平洋的旅行并不会因此有所减少.(很久以前,在我第一百三十五次飞越太平洋以后我就停止计数了.)

在纽约,我让办公室人员为我的家人找一套住房,不久他们就为我们找到了理想的公寓.一个叫纳逊．密尔希太的著名音乐会小提琴家住在第五街1010号第三层的公寓里,就在第82路口大都市博物馆的对面,他决定搬到巴黎去住两年,想把公寓连同全套家具暂时租出去.租金相当高,至少对我们日本人当时的财力来说是很高的,一个月一千二百美元.但是其它的条件样样令人满意:位置优越,不需要搬很多家具到纽约去,甚至不需要任何装修.密尔希太大师的品味对于我们来说很好,我们可以马上搬进去.公寓里有十二间房间,我们在日本住惯了小房子,这里简直就是宫殿了,其中有四间卧室,加上佣人的房间,一个很大的起居室,单独的餐厅和一间书房,房间都很宽敞,富有情趣,而且配有舒适的家具.到了晚上博物馆的灯就亮了,照在整个建筑的正面,我们想像这就是巴黎,虽然纽约已经对我们很富有魅力.我四月份住进了公寓,因为孩子们还在上学,所以我们家要到六月份才能搬来.我虽然是一个人住,但却有很多事情要干.每天我乘公共汽车去办公室,与纽约人挤在一起,听他们谈话,像一个社会学家一样,观察他们的生活习惯.我也销售产品,给客户打电话,只要有空,还要去曼哈顿为孩子们找学校.史密斯公司的山姆．哈特威尔在找学校的事上给了我很大的帮助.他的孩子也在城里的学校上学,所以他对这方面很熟悉.他给我很多忠告,甚至为我安排面谈,有时还陪我一起去.我曾到二十所学校里去面谈,想找一个合适的,希望他们愿意接收三个完全不懂英语的日本小孩.我想找一个学校,至少愿意让孩子们在那里学两年,因为我刚开始时只打算在纽约住两年.没有几个学校对此事感兴趣.大多数学校已经建立起受欧洲影响的传统.最后还是圣伯纳德学校的校长说,他很有兴趣使他的学校更加国际化,他同意接收我的儿子.我也为直子找到一家学校.随着学校的问题得以解决,我们的家就可以搬到美国来,我开始感到轻松多了.

下一步,我们还要把这件事告诉孩子们,于是我飞回东京,带着全家到新的皇宫饭店去,在那里租了一个套间度周末.那一年是1963年,东京正在准备迎接1964年的夏季奥运会,开工修建高速公路系统、许多新的饭店和其它设施.在这个令人激动的时候应该让家里的人住进东京最新的旅馆里享受一下.孩子们现在还能够清楚地回忆起那个套间,因为那是他们第一次见识西式旅馆.英夫对进房间之前不必脱鞋这件事留下了深刻的印象.那个星期六的夜晚我们来到顶层,在优雅的、可以俯视皇居

的皇冠餐厅饱餐了一顿,回到房间后我说出了准备搬到美国去的消息.我还向他们许诺,途中要去玩迪斯尼乐园.孩子们并不知道他们将会到一个什么样的新环境中去,但是八岁的昌夫却非常愿意.后来他说,因为所有的西方电视节目都有日语配音,他以为美国人也说日语.英夫年龄稍大,对搬家不太热心,他不愿意离开他的朋友.但是我们真地去了迪斯尼乐园,就住在那个公园的旅馆里,让孩子们在去纽约之前玩了个够.至今我们都对那次愉快的旅行记忆犹新.

我意识到了这次搬家对家里人的影响,但是我相信"身临其境"这种理论.一个星期之后我们来到纽约,在安家之前,我们把儿子送进了缅因州的维诺那培训营.我想像不出还有比这更快的办法能使他们早日适应美国的生活节奏.培训营规定我们在开始的两周内不得去看孩子,这样他们将要完全依靠自己,而且很快就会得到调整,以适应新的生活.

我们把儿子送进培训营后,我建议良子去考一张美国的驾驶执照,我告诉她,在美国每个人都必须开车.另外还有些业务需要她开车去办.还有,儿子们在缅因州(我们在曼哈顿为直子也找了一个培训营.),我又要出差,她必须学会自己照料自己,这一点很重要.我觉得我们应该能够到郊区去看望朋友,周末时能够出去旅行.在准备题试的时候,她对自己有限的英语口语能力很担心,她把全部的考试资料都背下来了,包括一百道可能的试题,尽管她并不太懂.她以优异的成绩通过了题试,路考也没有问题,只是我们不得为她借了一辆用变速杆操纵的大众车,因为我买的那辆卡迪拉克是自动换档的,她觉得驾驶自动换档车不太适应.

良子喜欢回忆起1951年我们结婚后我要求她做的第一件事,就是让她考一张驾驶执照,当时这对于一个日本的妇女是件不平常的事,然而她做到了,后来我们在纽约需要她的时候,她已经是一个很有经验的司机了.当我们初建公司的时候,经常有日本的工程师和其他人到纽约来,良子对他们而言简直成了无价之宝.有时候我们的工程师会生病,或者吃不惯怪味的食物,或者遇到搞不懂的事情时需要帮助,这种情况下,良子除了会为他们做饭,还会给他们出主意.

我们的书房变成了一个电子实验室,工程师们在那里检查和测试对手厂家生产的电视机.书房里到处都是电视机、零件和工具,那些日本人整天地来回走动.东京的负责人来的时候,就让良子开车去肯尼迪机场(当时叫爱得威机场)接他们.有时候由于恶劣天气或者其它的原因,过来的班机转飞纽阿克,良子还要从爱得威一直开车到纽泽西去接人.在曼哈顿时她开车送我们去城里参加会议,在华尔街或者其它地方.有时我们的

工程师要测试调频收音机的灵敏度,她要开车带他转遍整个市郊,也就是试一试以帝国大厦为中心,在各个方向上到底走多远之后信号才开始消失.

夏令营的生活刚开始的时候对儿子们来说是艰苦的.那里没有其他的日本孩子,他们被分到不同的小组,睡在不同的帐蓬里.营长买了一本英日字典,这样在他们完全搞不清楚的情况下,他还可以对他们说几个他刚学会的日语单词.我们后来听说,儿子们夜晚的时候哭了,这是可以理解的.我们走的时候给他们留了一张纸条,上面用英文写着"请给我爸爸打电话",并且告诉他们,在遇到麻烦而又不知道怎么办的时候就用这个纸条,但他们一直没有用它.我感到有点担心,但是我又想,这对他们自己是很有益处的经历.当我们第一天与他们分手的时候,良子和我都强忍着没有流泪.

昌夫说,他在那里事事都照着别人的样子去做,刚开始的时候他并不懂为什么要那样做.在维诺那培训营有很多让个人选择的机会,这与日本的夏令营大不相同,日本的夏令营中每个人学的都是同样的课程.昌夫总是与多数人一样.由于他们年龄的不同,英夫被分到中级班,昌夫被分到初级班.所以他们只有在吃中饭的时候才能见面.两个不会说英语的日本孩子要学会怎样打棒球和游泳,还要与美国孩子一起攀登岩石,而这些孩子说的却是第三种语言——美国俚语.但是他们和其他的营员相处得很好,我和妻子周末时尽可能地去看望他们.英夫特别能吃,他很喜欢充足的份饭,各种冰激凌,大量的西瓜和水果汁.昌夫不太喜欢培训营,但是第二年夏天到了该回营的时候,他还是急切地想回去.后来到了要退营的时候他还感到不高兴.

孩子们学会了独立自主和美国式的作风,这些对他们都是非常健康的.他们看出了美国人与日本人之间的区别,开始懂得了祖国的荣誉感和国旗的象征意义.每天早晨,他们感受到唱美国国歌和升美国国旗时的伟大.后来我们在东京建一所新房子时,也安了一个旗杆,两个儿子回到国外去上学之前,每天早晨他们都要去升起一面日本国旗.今天所有的索尼工厂都飘扬着一面日本国旗,一面索尼公司旗和一面所在国的国旗.就像奥林匹克运动员一样,我们具体地代表着日本这个国家,所以应该骄傲地佩戴祖国的标志.

那一年直子太小,还不能到夏令培训营去,所以我们把她送到城里的毕奇伍德培训营,只在白天接受训练.她慢慢地习惯了新的生活,很小的孩子看起来有一种适应性.在纽约上完一年级后,她看来已经够条件

上夏令营了,由于听她哥哥讲了维诺那培训营的故事,她自己也这样想.第二年过了两周之后当我们第一次去看她时,她带我们走到湖边,上了一支小船,她自己划船让我们到处周游,她为取得的成绩感到自豪.我后来问到她当时的感觉时,她承认夜晚的时候她感到非常孤独,熄灯以后她哭了.为了感到更加安全,她会在被子下打开手电筒.这个故事解释了为什么她的零用钱越来越少.她把我们给她的全部零用钱都用在营地的小商店里买了手电筒电池.

度过了第一个充满新鲜空气和活力的夏天之后,两个儿子从缅因州回来.他们注意到纽约的第一件事,也是他们发出抱怨的第一件事,是这座城市中排出废气的气味和烟雾.学校开学了,圣伯纳德学校的其他学生怀着好奇心接受了这两个新同学.他们艰难地称呼新同学的名字.英夫记得班上的大部分同学都叫他"High-dee"(与日语中英夫二字的读音相近——译者).后来在英国的住读学校中他们又叫他Joe,这是Tojo的简称,很明显这是班上同学听说过的唯一的日本名字.昌夫还记得,他用有限的英语单词上法语课时所感受到的沮丧.他正在试着学习作为第二语言的英语,却又要用他刚开始懂一点的第二语言去学第三语言.

良子的英语刚开始时非常糟糕,但是她下定决心使用它,她学英语,听英语,而且很快就交了一些朋友.当我出差在外,如果她在公司没有重要的事要办时,她就带孩子们去卡特斯基滑雪,或者到纽约市郊去看望朋友.周末如果我在纽约,有时我们出外野餐,良子开车,我把地图放在双膝上,像一个导航员.她对招待来宾也很内行,举办午餐会和鸡尾酒会她只要一个日本的帮手,她是我们带来的女佣.当我们住在纽约时,我们曾一次在家中招待过四百名客人,良子精于此道,我们回日本后她写了一本书,叫《我对家庭礼宾的看法》,这本书畅销一时,家里有外国客人来访或者要去外国人家里作客的人把这本书视为参考书,直到今天仍然如此.现在日本人仍然很少在家里举行招待活动,当然那些有侨居海外经历、房子住得比平均水平宽敞的人现在经常在家招待外国客人.

良子刚开始的时候遇到了一些困难,因为美国客商和其他一些人的妻子经常邀请她去赴午宴,而我们当时在纽约只有一个翻译,还是个男的,良子觉得带他去参加妇女们举行的午宴不太合适.另外在日本,男人们从来不带妻子参加外面的业务娱乐活动,在其它的场合,当两对或者更多的夫妻同时出席时,丈夫总是和妻子坐在一起.但是按西方的礼仪,男主人会让女贵宾坐在他的右边,经常离她的丈夫较远,所以良子真正地感受到了语言交流上的压力.

在她的书中,良子谈到,她这样一个没出过什么远门、又不太会说英语的日本人,在纽约的社交聚会中发现法国和西班牙的妇女的英语也不比她好,她感到增添了不少的勇气.她还写了很多的实际经验.例如,她劝告日本妇女不要在不恰当的场合穿和服:"举行社交聚会是为了能让客人们心平气和地享用一顿美餐和相互交谈.当每个人都穿着同类的服装,就会加强和谐的气氛,如果哪怕只有一个人穿着明显的华丽衣服,就会使其他的每个人都感到不舒服,结果整个聚会就会缺乏温馨之情."她学会了怎样用优雅而又简洁的方式来款待客人,怎样使客人感到轻松愉快.在日本,她意识到有些外国客人担心,可能会遇到吃日本餐,那就必须使用筷子,尽管我们家住的是很现代化的西式房子.如果有这样的客人,而我们要举行鸡尾酒会时,她总是早早地就把餐厅的门打开,这样客人就可以看到餐桌上放的是西式银餐具.她有一份到我们家来过的客人的名单,上面写着他们什么时候来过,喜欢什么.例如,在她的名单中注明了男中音歌手底斯卡乌只喜欢简单的烤肉;钢琴家安德鲁．瓦茨的母亲不喜欢吃鱼,指挥家列奥纳多．伯恩斯坦喜欢吃寿司和生鱼片等等.

她开朗的性格使与她相处的美国人很高兴,但有时却使一些日本人感到为难,这有点像我自己,作为一个日本人,我过于坦诚直言.在纽约我有个朋友,他是一个时装设计师,叫宫本一清,有一天他告诉我,良子和他的另一个朋友,时装编辑戴安娜．弗莉兰大吵了一架,他感到很难堪.但过了不久戴安娜就打来电话找阿良(大家都这么叫她).那么吵架是怎么回事?其实根本没有吵架,只是有些意见不和,这在西方人中间是很自然的事,而大部分日本人却尽量避免这样.由于日语本身的特性和结构,用日语很难吵架,事实上日语中用十分间接和非对抗的方式来表达意思,它强制你彬彬有礼,除非你有意粗鲁.大部分日本人在听到西方式的争论时,都很容易对这样的交流做出过分的反应.

良子对时装一直很感兴趣,通过她在纽约交的朋友,她把时装的信息带回日本.她用我们生产的最新录像机U-Matic采访了不少的时装设计师,例如比尔．布拉斯,奥斯卡．德拉仁塔,贝利．爱利斯和其他人,并录下了他们的时装.我们搬回日本后,她在电视里办了一个时装展示节目,这个节目延续了十年,她经常到国外的时装中心去,再把采访的信息带回来,把新的想法介绍给日本,那时日本的时装还落在时代的后面,不像今天这样,已经成为时装界的领导者.

我们原来打算在纽约住两年的,但是这个计划却由于我父亲出乎意料的去世而缩短了.他虽然免去了我在战后承担家业的责任,但我仍然

是长子,现在我成了盛田家的户主,也成了家产的主人,所以我必须回东京去.我当即离开了纽约,良子在一天以内清理了公寓,赶到维诺那培训营把孩子们带回纽约,打点好所有的杂物,先将包裹发出,然后在一周内赶回了日本.孩子们不愿意离开培训营或者美国,他们说,他们刚开始感受到乐趣,并且也感到像在家里一样了.孩子们回日本接受了一段时间的教育,后来我们又为他们在国外找了学校,英夫和昌夫去英国,直子去瑞士.

家里有人去世会使你回顾自己的生活并考虑家庭的未来.在考虑到孩子们的时候,我强烈地感到战后日本的教育系统缺乏纪律.除了一些重要的例外,教师失去了原来的威严,也没有得到应该得到的社会地位.左翼教师工会和来自父母教师协会的压力使得教学质量大大下降,为了应付考试的学习毫无意义,只不过是机械的背诵而已.

当我上中学的时候,纪律是非常严的,这包括对身体和脑力两个方面的训练.冬天我们的教室里很冷,甚至没有加热器,但是却不允许学生穿更多的衣服.在海军里我也受过艰苦的训练,虽然我只需要在新兵军营中接受四个月的训练,我们每天早上吃早饭之前必须跑很长一段距离.当时我的身体并不强壮,但是在那样艰苦的训练中,我发现我也并不是很弱的,对自我能力的认识使我产生了一种前所未有的信心.脑力训练方面的纪律也是一样,如果你不被迫动脑筋,那就会变成懒得动脑筋,最后也就不会充分地发挥出自身的潜力.

当我在国外旅行时,我意识到在英国还有一些这种传统的学校.大部分美国学校在我看来都太自由了.我自己曾经为学习英语而付出了艰苦的努力,而且我认识到将来由于飞机的速度越来越快,通信工具不断的改善,这个世界会变得越来越小,所以我希望我的孩子都学会讲英语,学会在严格的自律下工作.

从十一年前当我第一次到美国和欧洲去旅行时,我就一直在考虑这个问题.我离开美国去欧洲时,我还不太敢讲英语,但是当我来到欧洲大陆时,发现很多美国和其它国家的旅行者也不会讲当地的语言,因此使我壮起胆子开始讲一点英语.我在火车上遇到很多人,他们不会讲当地的语言,他们的英语甚至比我懂得的还要少,我感觉到由于都不会讲当地语言,例如说德语,使我们处在同样的困境中.

就这样,我用起了初中时学的英语,还有一点我知道的德语和法语,结果发现居然也能与人交流.突然车上的一群旅行者发现大家有着同

样的问题.我们都说英语,而我的英语又非常初浅,但还是可以被人听懂,被人接受.从欧洲回到纽约以后,我开始对人说英语,这使得每个人都大吃一惊.我在去欧洲之前办完了晶体管许可证的交易,当时我请了一位日本朋友来当我的翻译,他看到我说英语也感到很惊奇.在离开美国之前,在所有的谈判中我对他只说日语.现在,只过了一个月,我居然可以说英语了!他想了一下,认为我在一个月内,在欧洲的非英语国家里学会了讲英语.我对他解释说,实际上只是一个获得自信的问题,而欧洲之行给了我这种自信.

我在寻找学校的期间,我的很多英国朋友对我谈起过大西洋学院的预科学校,我原来打算把大儿子英夫送到那里去,但是他已超龄一年.孩子们从美国回来之后,我们决定让他们再在日本上一年学,为的是扎实地学到一些基本知识,例如日语和历史等.

我和我的妻子在英国花了很长时间为英夫找学校,当时他还在读高中二年级.良子对此事非常认真,她和一位朋友转遍了英国各地.这位朋友是我们在伦敦的一位负责人的妻子,叫波木绿,她曾经在很长一段时间里是日本电视上的名人,她是日语版的儿童节目"轻松小屋"的第一任女主持人.

在英国找学校时,我们请了波木绿和她的丈夫波木胜和我们同行.当时我们正在开发使用Chromatron显像管的彩色电视机,"轻松小屋"又是日本电视上白天播出的唯一彩色节目.那几天不管我们在做什么,只要有人一喊:"喂,十点钟了!"我们就会冲进实验室去看试验样机的工作情况.得到一种真正的、天然的颜色,特别是肌肤的色调,是至关重要的,所以我很仔细地检查屏幕上的颜色.我对波木夫人脸上的每一个细节都认真研究过,所以我对她丈夫开玩笑说,可能我看他太太比他都贴近,至少当她出现在电视屏幕上时是这样.

我想良子和阿绿在英国至少参观过十几所学校后才找到了要找的学校,那是一所两年制的寄宿学校,只有五十名学生.英夫发现这所学校很困难,但还是适应了,他在第二年时被命名为"孩子头".他获得了A和O级水平,有两所英国的大学愿意接受他.但是由于他在欧洲历史和文学方面较弱,他们让他学理科,英夫自己却并不愿意,他说:"我不想与父亲竞争."他对经济学更感兴趣.

昌夫曾经开玩笑说,他是被强行送到大西洋学院去的.学院的院长,海军上将霍尔当时正在日本访问,他对我说他正在筹集资金.昌夫那

天正好不上学,他到办公室来看我.霍尔将军也在那里,他与昌夫谈话,当场考了一下他,就表示可以录取了.昌夫至今仍然说:"我是上了圈套."

大西洋学院是个很有趣的地方,在一个小庄园的城堡里,城堡中有一百五十间房间.学院的地点在威尔士格拉莫干郡南部的圣多纳茨,离卡第夫大约五十英里.城堡建于十一世纪,城堡的主人不断地加以扩建.1934年,美国出版大王威廉．兰多福．哈斯特买下了城堡,又加修了网球场和游泳池.哈斯特的情人、电影女演员玛莉．达维丝曾经说过,她和W．R．(她对威廉．兰多福的称呼)很少到城堡来,如果他们要来时,五十名威尔士歌手头戴绸缎制成的高帽子,身穿带花边的衣服,列队站在草地上向他们唱欢迎曲.1938年哈斯特打算把城堡卖掉,但是英国陆军征用了城堡,用作战时军官训练营.1960年一位有钱的捐赠者买下了城堡,并把它送给了学校.昌夫在那里过了两年,毕业后进了美国华盛顿的乔治敦大学.英夫回到日本来上大学.有一段时间我曾考虑在巴西开一个畜牧场,英夫想管理这个畜牧场,所以他转到达维斯的加州大学,在那里学了两年的农业经济,然后再回到日本,并从亚细亚大学毕业.其实我后来也并没有买畜牧场.

直子的学习经历比两个儿子更加复杂.刚开始的时候她说她不想上大学,这是受了一些我的影响,因为我曾写过一本书,书名叫《学历无用论》,是对日本商界过份强调学历的一种反对.我在自己的公司里创造了一种不考虑学历的政策,一个新雇员到公司来后,人们不会仅凭他的学历来判断他,而是要看他的实际能力、具体表现和内在潜力.这主要是因为在日本对于上什么牌子的大学强调得太过份了.

直子在高中时学习法语,我们为她在瑞士的洛桑找了一所高级研修学校.虽然她在学业上很成功(作为优秀的排球和垒球运动员,她还得过奖.),但她觉得瑞士人讲的法语不是她想学的纯正巴黎口音,所以我们又把她送到巴黎去,她在那里住了一年,学会了巴黎口音.英语是下一个,她来到华盛顿,进了乔治敦的语言学习班,昌夫也曾在那里学习过.她后来还到洛杉矶去学习过时装设计.当直子回来时她已经成了一个世界主义者.直子走的时候还是个害羞的小姑娘,她回到我们身边的时候浑身充满了欢乐、活力和自信.她和她的丈夫,一位京都陶瓷公司的销售工程师最近已经从加利福尼亚回到了东京.

我也从孩子们的教育中学到了不少的东西,主要是懂得了这一点,把他们置身于其它的文化中,才使得出身于岛国的他们了解到自己是日本人,在世界上是个少数民族.他们学会了珍惜自己的日本民族性,同

时也懂得了必须适应于世界,除此之外没有其它途径.良子曾经说过,有一点很重要,应该知道所谓的外国人并不是笼统的概念,他们每一个人都不相同,有着不同的想法,不同的宗教,不同的背景.我们在国外的短期旅行开阔了盛田家的眼界,我们无论走到世界上什么地方都会感到很自在,但是日本才是我们真正的家.

第十三章

六十年代中期时我出差比以往更多了.在索尼公司,我们早就深深地投入到录像业中,甚至在我去美国住家之前就是这样.我们心里早就有了家用录像机的想法,设计制图也已有好几年了.当时电视机还是黑白的,正在普及到各地,我们生产多少台就能卖掉多少台.美国的安培克斯公司正在生产大型录像机,用于广播行业.这使井深和我都想到人们肯定会希望在家里有一台录像机,供私人使用,就像他们有录音机一样.一些非常有进取心的年青职员和助理支持我们的这种看法,大贺典雄就是基中的一个,1950年他第一次见到我们的录音机时还是东京艺术大学学声乐的学生.由于他对我们最初产品的大胆批评,多年来我一直很注意他.他是一个录音机的拥护者,但他对我们的产品却非常苛刻,因为他对我们早期的产品并不满意.他说,放音和录音时速度变化引起的失真太大了.当然他是对的.我们当初的产品是很粗陋.甚至他还在读书的时候我们就请他来当评论员,并付给他报酬.他的想法极富挑战性,他说:"一个芭蕾舞演员需要一面镜子来完善风格和技巧.一个歌手也需要同样的东西,一面声音上的镜子."(大贺现在担任索尼的总裁)镜子的比方是很适当的.我们从录音机中可以得到一面镜子,如果有录像机,则可以得到比录音机更好的镜子.但我们必须对它加以完善.

第一批用于广播电台的安培克斯录像机很大,大概占满一间房,价值十几万美元,用的是二英寸宽的磁带,绕在敞开式带盘上,真是个累赘.对于家用产品我们必须设计小系统,我们知道这将要花费很多时间.从绕在敞开式带盘上的二英寸磁带开始,我们做了好几个样机,一个比一个小.六十年代的时候,我们的产品用于泛美和美国航空公司的客机中,供旅客消遣.后来我们把磁带的尺寸减小到四分之三英寸,还做了一个磁带盒,把磁带放到里面,像盒式录音带一样,只是大一些.我们把它叫作U-Matic,自从1969年我们将它投入市场后,它就变成了全世界的标准,替代了广播电台的二英寸录像机.

U-Matic录像机也变成了工业机器.福特汽车公司买了五千台,用于各地的代理行,培训销售人员.其它的公司使用成千上万台这种录像机来培训技术员和推销员,这种录像机现在还在生产,并在全世界销售和使用.广播行业中这种机器是最流行的.事实上,我们的摄像机和U-Matic录像机在广播电台中淘汰16毫米摄影机的速度让我们感到惊奇不已.由于

这种机器变得非常实用,所以开创了电子新闻采访(ENG)的年代.摄像机很小,而且又易于操作,使用录像带可以省去摄制与编辑之间的时间,再说也不需要花大量的资金去建立和维修胶片加工实验室.

但是井深却不满意.这种机型由于太大和太贵还是不能成为家用产品.后来我们生产出世界上第一台使用半英寸录像带的全晶体管家用录像机,而且还在不断地增加各种机型,井深仍然感到不满.他想要的是真正小型化的机器,使用非常方便的盒式录像带.有一天,他从美国出差回来,一进办公室就把录像机开发小组的人员召集到一起.他强调说,目前最重要的项目就是家用录像机,机器的大小是关键.他从包里拿出一本平装书,这本书是他在纽约机场买的,他把书放到桌子上说:"我要的录像带就这么大.这是你们的目标.这种尺寸的录像带至少应该能够录一个小时的节目."这是一个挑战,结果开创了Betamax系统.

在电视里颜色是很重要的.我们对黑白电视机已经有很丰富的经验,然而彩色电视对我们来说还很陌生.六十年代在彩电研制方面有长足的进展,美国无线电公司(RCA)的遮蔽屏系统成了标准,并被联邦通信委员会(FCC)采纳.井深认为我们应该重新发明一种我们自己的彩色电视.我们在彩色技术上比众多的竞争者落后,但是我们想搞出新的、更好的产品.井深想从基本原理上研究电视.我们既不喜欢美国哥伦比亚广播系统(CBS)的旋转过滤器又不喜欢RCA的遮蔽屏.还有另外一种系统,是加州大学的厄尼斯特．罗伦斯教授发明的,我们对这种系统有兴趣.罗伦斯是一位物理学家,他发明过回旋加速器.他的彩色显像管叫作Chromatron,与其它的设计方法大不相同.在技术上这种新的概念很有意思,虽然复杂了一点,系统如果调整得当的话,颜色十分鲜艳,也很省电.我们早就热衷于这种系统,1962年我们从持有专利权的帕拉蒙电影公司购买了许可证,其实我们也知道,彩色显像管的生产费用很高,而且还会遇到很多技术问题.我们只生产了一万三千台采用Chromatron的电视机,全都在日本国内销售,最后我们放弃了这种系统.同时,我们也在开发自己的显像管,就是后来叫作Trinitron的单枪三束显像管.

我们的竞争者采用的系统是在显像管的后面有三个分离的电子枪,它们连续不断地以红、绿、蓝信号电子束的形式发射电视图像,这些电子束通过透镜聚焦后射到一个遮蔽屏上,遮蔽屏就是安放在显示屏背后的一块多孔板.电子束必须聚焦到遮蔽屏的小孔上,再通过这些小孔射到显示屏上去激活那上面的彩色磷光体,从而产生图像.Chromatron系统使用一个电子枪来代替三个分离的电子枪,它可以产生三个电子束.另

外,这种系统中采用了很细的金属丝网来取代遮蔽屏,这样就可以使更多的电子束通过它射到显示屏上,它们激活的磷光体不再是一些亮点,而是形成了条纹.这种系统产生的图像比其它任何系统的都鲜艳,但是仍然存在许多技术问题.金属丝网上的高电压必须反复地接通和切断,刚开始的时候为了使它能够可靠地工作,我们遇到了不少的麻烦.就在我们试图解决这个问题的同时,我们也在拼命地开发自己的新系统.井深从来都不想将就着借用别人的系统,我们在试验Chromatron时,他在实验室里一边长时间地与试验工程师一起工作,一边参加我们自己的开发小组.

我们改造了三枪"三角"系统,把三个电子枪装到一个里边,用一个电子枪发射三个电子束,就像Chromatron一样,但是我们没有采用一系列透镜,而是用一个大透镜来完成聚焦.我们要达到小型化和高效率的目的.我们既没有采用编织复杂的金属丝网,也没有采用遮蔽屏,而是制造出一种简单的、低成本的金属网,实际上它就是一块蚀刻了很多细长槽口的金属板.

我们系统的透射率提高了百分之三十,射到显示屏上的电子束比遮蔽屏系统的多,所以我们系统的亮度是遮蔽屏系统的两倍,但是耗电量却更小.我们开始制造12英寸和7英寸的Trinitron电视机,当然我们的产品价格不低.对我们的产品加上额外的价格是我们的一项政策.在RCA的一次年会上,有人就我们的具有竞争性的显像管向总裁罗伯特.沙诺夫提问,他回答说,只有RCA的遮蔽屏系统才在经济性的基础上通过了大批量生产的严峻考验.当有人问到我对这种评价的看法时,我忍不住笑了,我对一位《商业周刊》的记者说道:"这种情况是正常的,当我们推出晶体管收音机和小型电视机时他们不是也曾觉得好笑吗?"

我们在小型彩色电视机制造方面还没有竞争者.当时我们的个人用彩色电视机的价格是四百美元,这个价钱在美国可以买一台装在大机箱中的23英寸黑白电视机.我当时曾预言,到年底(1968年)时美国将有一千万个家庭拥有彩色电视机,其中大多数放在起居室里.但是我相信,后来事实也证明我的信念是对的,人们将会希望有一台个人用的彩色电视机,可以拿到厨房或者卧室,甚至白天拿到户外去看.出外参加烤肉午餐聚会,或者躺在吊床上休息,如果想带着电视机,那么电视机的体积一定要小,亮度一定要强,我们的产品两者兼备.我们制造小型机的策略并不新颖,1959年我们制造的第一台晶体管黑白电视机就是对当时市场上大型化潮流的抗争.我们在为产品制造集成电路时,生产了一种三盎司重的收音机,这种收音机可以挂在钥匙链上,我们甚至把收音机做到一块手表

中,但那仅仅只是为了显示一种技术水平.当然,现在新的电视技术使我们可以把电视机做得小到可以装进口袋里.哦,还有一件事值得一提,由于我们在开发彩色电视机方面的努力,1972年我们非常荣幸地因为Trinitron显像管的成功而获得了美国国家电视艺术科学院颁发的爱米奖.那一次是爱米奖首次颁发给一种工业产品.1976年索尼因U-Matic磁带录像机第二次荣获爱米奖.

第十四章

无论是在国内还是在国外,我们的生意都越做越兴旺.1964年我们开始生产桌上计算器,我想这种东西对于我们的产品系列表是一个很好的补充.1964年3月,在纽约的世界交易会上我们展出了世界上第一台固态组件桌上计算器.我亲自到会主持展示仪式,我一直很乐意做这种事.有一次在纽约我正在向《纽约时报》的记者们展示摄像机,我听到外面传来了消防车的声音.我从窗户往外望去,看到浓烟从我们自己的地下室冒了出来,我赶紧抓起摄像机,当消防队员赶来时我拍下了当时的场景,然后立即放给记者们看.那次是我平生做得最好的一次展示.

后来我们又上市了一种特殊的计算器,我们称作SOBAX,是固态组件算盘的意思.但是很快我们就意识到许多日本公司已经加入到计算器的制造业中来了,我知道不久就会因为残酷的价格之战淘汰掉一些厂商.这就是日本市场上的现实,对这种事我们总是力图加以回避.当事情已经很明朗,其它厂商准备不顾风险、利用降价来占领市场时,我们放弃了制造计算器.

我的预测是对的.很多计算器制造商破产了,其它的也被赶出了市场,损失惨重.今天市场上只剩下三家主要的计算器制造公司,这个事实从一个方面为我做了辩护.在音像和电视行业中还有很多事情等待我们去迎接挑战,而我们总是在不停地寻找新的应用.

但是通过反思,在这里我必须说,当初我做出的退出计算器行业的决定可能操之过急.今天我承认,那个决定表明我自己缺乏技术上的先见之明,而我认为我们一直具备这种能力.如果我们当初坚持搞计算器,我们可能就会在数字技术的早期开发中大有作为,并可将这些成果用于后来的个人电脑和音像应用技术中去,就可能在竞争中上升到一个新的高度.随着事情的发展,我们后来还是必须搞到这种技术,尽管我们曾一度自己拥有这种技术的基础.所以从商业的观点来看,我们在短期行为中是对的,但是从长远的意义上讲,我们犯了一个错误.幸运的是我做出的短视的错误决定并不很多.

1964年,因为日本要主办夏季奥林匹克运动会,而日本的每个家庭似乎都需要一台彩色电视机来观看比赛,所以我们的生意特别好,以致

要开一家新的电视机装配工厂来满足对彩色电视机的需求.几年以前,明仁皇太子与皇太子妃美智子婚礼的电视实况转播曾经刺激了黑白电视机的销售,奥运会的激情实际上给整个国家带来了一个共同的目标.奥运会促使国家去实施很多重要的、必需的改进.还在奥运会日程以前很久的时候人们就亟需东京的高速公路和高速子弹列车了,当日本申办奥运会并获得这个荣誉后,很明显,道路系统是不能应付即将到来的交通状况的,而且日本也不能容忍在电视转播中丢脸,让全世界都看到日本有名的交通堵塞,这种现象有时会在城市的大街上延伸好几公里,有时还会持续几个小时,于是高速公路以创记录的速度修建起来.

我们的筹办者们还意识到奥运会期间汇集的大批记者中会有成千上万的人是第一次来到日本,他们还会去参观京都的古都,大阪的商业中心,以及沿着太平洋从东京、广岛一直到南边的九州的其它地方.这些人将会使现有的铁路系统拥挤不堪,再说它本来就需要加以改造了,于是将最新的技术溶合在一起,修成了一条计算机化的高速铁路---新干线.今天,在新干线上,从东京车站每二十分钟就有一趟子弹列车发出.尽管这条铁路已经运行了二十多年,乘客们还是会为乘坐子弹列车在每小时二百五十公里的时速下平稳运行感到惊奇不已.新的铁路线已经通到了日本的北部,人们正在准备下一代的高速列车,这是一种磁浮式列车,用线性电动机驱动,比子弹列车快一倍,比法国的高速TGV列车快得多.

在奥运会的准备活动中,对东京的羽田机场进行了扩建和现代化的改造,大批的新宾馆拔地而起,新的风景点美化了城市,不少的私人和日本公司针对奥运会开发新项目和新产品.政府的有关部门认识到汽车和卡车喇叭的噪音是一个污染问题,会有损日本的形象,于是他们利用这种全国性的改进运动的机会,制定了法律来禁止不必要的喇叭声,使得城市得以安宁.

这种针对某一全国性事件而掀起的现代化运动并不是日本人的独创,但是它却大见成效.1972年北海道的札幌主办冬季奥运会,整个城市也经历了一场相同的现代化运动,还包括建起了该市的第一条地下铁路,奥运会期间的来访者都对这些变化感到惊奇.随着城市设施的现代化,市民们也因自己的城市赶上了现代化而感到自豪,将过去的陈规陋俗甩在了身后.札幌的市民变得更加成熟,开始用更加广阔的眼光来看待这个国家的其它地方和外面的世界.

对于我自己而言,整个六十年代后期,有两件事变得越来越重要了,一是要到世界各地去出差,二是要到日本各地去视察日益扩大的生产

网络和研究机构.一天到晚时间都不够用,所以公司理所当然地需要有自己的飞机,后来还有了直升飞机.这种事即使今天在日本也是少有的,日本的普通航空业比美国落后得多.但是为了提高效率,我很快就获得了自己决定乘车还是乘飞机的权力.现在我在东京有一架舒适的、蓝色的美西迪380SEL飞机,索尼公司还有两架直升飞机,是爱罗斯公司的350和380.(我们也是爱罗斯公司在日本的代理商.)另外,我也可以乘猎鹰喷气式飞机去中国或者别的地方,但是我还是经常搭乘民航班机.我们也是猎鹰式飞机在日本的代理商.我在美国有时乘坐猎鹰50或100.

虽然很久以前我就停止计算飞越太平洋的次数了,长途飞行对我来说却并不像对其他人那样令人疲倦,我在飞机上睡得很好.事实上有时候我在飞机上比在旅馆里休息得更好.我带一点寿司上飞机,也就是简单的醋饭团和生鱼,我还要喝一小瓶日本米酒.然后用毯子把自己裹成一团,告诉空姐不要因吃饭、喝饮料或者看电影而叫醒我,不一会儿我就睡着了,就像从前阿道夫.格罗斯在看"我的好太太"时那样.

我经常在刚入夜的时候离开东京,在同一个夜晚到达纽约.(虽然飞行时间要12个小时,但由于飞越国际日期变更线,所以还是在同一天里.)到纽约后,我试着打一个半小时的网球,然后再睡到上午四点.我醒来后就开始阅读业务报表,这样我就可以在上班时对一天的工作做好准备.我总是有时差感,因为一次的时差还没有调整过来就又要开始下一次旅行了,所以我只好尽量地多睡觉.

1985年我担任了日本电气工业协会(EIAJ)会长,这使得我出差不像过去那样频繁了,但是我还得想方设法安排环球跳跃式的出差旅行.例如经常会有这样的出差路线,在两周以内,从东京出发到纽约,再到伦敦,然后从伦敦到洛杉矶,再到夏威夷,夏威夷又回到洛杉矶,再去巴黎,最后从巴黎回到东京.

由于这样的出差,我必须想办法来完成我的工作.因为我们公司一半的业务在国外,而且我们公司的风格是当一个产品的革新者,所以没有现存的模式可以遵循,我必须提出一套适合于自己的系统,在这种系统下我才能够"活"下去.现在由于通信系统时时刻刻都在改进,所以不管你在什么地方都可以保持联系,而我因为一天到晚都在打电话,被人称作电话迷.我们的业务遍及世界各地,例如当我早晨四点钟在纽约的旅馆里醒来,在世界上某个地方正好是索尼公司的某个人上班的时间,我总可以打电话.

我是个热爱工作的人,但我也喜欢玩.我五十五岁开始打网球,六十岁学山坡滑雪,到了六十四岁又去玩滑水,但是觉得搞这项运动大腿太吃力.我已经打了大约四十年的高尔夫球,现在仍然喜欢这项运动.每个星期二上午我们在东京召开办公会,如果我在日本,我就会设法参加,但是我先要在办公室附近的室内网球场打网球,从七点一直打到九点.我的弟弟和昭是索尼公司的副总裁,他也很喜欢这项运动,所以有时我与他或者索尼公司的其他负责人一起打网球.我喜欢与年青人一起运动,因为从他们身上我可以得到好主意,他们使我从全新的角度来看待几乎每一件事.与热情洋溢的年青人在一起,我认为这对我的精神也有好处.

因为我一直在打网球,所以我注意到我的反应能力有所改善,当一个人开始上年纪时,反应能力就会随之下降,脑子也会不太好使,尽管我不希望那样.我刚开始打网球时,总是失球,现在我可以接发得很快的球,当然我不再玩单打了.我注意到刚开始滑雪时,我的平衡掌握得不是很好,但现在也有所改善.每个主管人员都应该明白,他们需要这种有力的锻炼,不仅仅是为了心脏,也是为了保持脑力和自信,而保持自信是至关重要的.

我也很喜欢飞行.有一次我乘坐公司的直升飞机,发现飞行员的年纪比我还大,我突然想到,如果飞行时他发生什么意外,我们就会粉身碎骨.我想,一个人坐在后面干着急真是太愚蠢了.于是我拿出学员许可证,爬到副驾驶员的座位上,开始学习如何驾驶直升飞机.只要我与一名持有直升飞机或者固定机翼飞机教员执照的飞行员一起飞行,我就可以合法地驾驶相应的飞机,而没有必要拿到飞行执照.所以我们的飞行员都是持有教员执照的飞行员.我每年都把执照拿去更新,这并不是因为我想在哪一次旅行中驾驶直升飞机,只是为了防备万一,我还可以自己驾驶,我不太喜欢束手无策的局面.想到我自己也可以使飞机着陆,我才会有安全感.

有一次我坐阿罗斯350直升机从日内瓦起飞,我告诉飞行员说:"这架飞机与我们的一样,"他回答说:"当我在巴黎机场看到你时,我认为你开飞机也会与管理公司一样,干得很出色.好,你来驾驶吧."我不想自己驾机从日内瓦机场起飞,所以我让他负责起飞,起飞以后我自己开了一会儿.我非常喜欢直升飞机,就平衡和稳定而言,它比固定机翼飞机更难掌握,但是它的灵活性比固定机翼飞机大得多,由于这个优点,驾驶它才有真正的乐趣.

每天我的秘书都会给我布置"作业".我总是带着两只纤维板的箱子,一只是黑色的,另一只是浅红色的.黑色箱子里装的东西与我必须处理的国内事务有关,浅红色箱子里装的与国际事务有关.我有四个秘书,两个负责国内事务,另外两个负责国际事务.白天我没有时间阅读这些文件,因为我要接电话或者打电话,与客人交谈,参加会议,而有些人说过,日本的行政负责人的主要工作就是开会.不管我是否能处理完,公文和信件总是不断地寄来,所以我每天回家之前必须处理完这些箱子里的文件.黑箱子里的文件可能是索尼公司有关业务、生产、销售的报告和一些提问单,或者是我在日本电气协会的工作,还有可能是经团联的其它活动,例如我担任董事长的投资和技术委员会里的一些事情.我的国际事务箱中可能有到美国或者欧洲某个地方去演讲的邀请,市场或者广告新计划中问题的细节,下一次出差的暂定日程,还有朋友和业务协会写来的信件.

索尼公司里设有一个对外联络部,这个部几乎是为我一个人而工作.这个部里对我所涉及的各个领域都设有专家,例如日本电气工业协会,经团联,日本-美国商会,以及我在其中任职的各种委员会.一名专职人员负责我在经团联的事务,另一名负责日本电气协会,还有一名负责与政府部门的联络.我有一名助手,帮我起草讲稿,尽管我讲话时不太用讲稿.我的箱子里还有部下们送来的备忘录,甚至还有剪报.无论我在世界上什么地方,我的秘书都知道怎样找到我.有一次我到日本轻井泽的山上去滑雪,想在那里连续休三天假,结果未能如愿,在山坡上我的呼叫机响了.通常我的部下总是试图自己解决问题,那次他们呼叫我是因为他们不能代替我行使职权.

有时来自美国的电话会涉及到美国国会,因为他们可能对索尼公司有影响.还有很多电话是私人电话.我家里有五条电话线,其中有两条是我的专用线.我在夏威夷的公寓、纽约博物馆大厦公寓和富士山附近芦湖边上的乡村住宅里都有自己的专用电话.

当初安装专用电话线是因为家里有几个十几岁的孩子,后来我们仍然保留了这些电话线,因为过不久我们的孙子孙女们就会用这些线了.我一个人要两条专用线是至关重要的,因为我可能会在接第一条线上的电话的同时利用第二条线找到我需要的其它信息.我在我的车上也装了第二条电话线.我一直主张这样一种做法,每个公司的负责人在任职以后,都应在家中装一个二十四小时的热线电话,这样别人就总可以找到他了.

虽然我总是忙于工作,但是只要有可能的话,我还是会想办法安排一些短期休假.冬季里我每个周末去滑雪,夏季的每个周末都去打网球.在新年期间,我通常是在夏威夷休息七到八天,玩玩高尔夫球和网球.我们经常去参加萨尔斯堡的复活节音乐会和贝鲁斯的瓦格纳音乐节,我总是在慕尼黑租一辆奔驰车,然后开车去那里,距离大约是二百五十公里,有时我妻子替我开车.我们在日本没有多少机会自己开车,当然也不可能开得像在德国那么快,但是我有一辆非常灵敏的丰田"翱翔者",我们经常开着它到山里的别墅去.

我喜欢开快车,当然我并不认为我是一个"高速魔鬼".有一次良子和我一起到贝鲁斯去参加瓦格纳音乐节,歌剧演员彼特．霍夫曼向我展示了他引以自豪和愉快的1200cc本田摩托车.这种大型和强力的摩托车在日本是没有的,但是德国由于高速公路上没有速度限制,这种车的需求量很大.他邀我骑一下他的车,我拒绝了,我说想让他带我,于是他带上我出发了.时速开到了二百二十公里,我用手死死地抱住他,感到非常吃力,但是确实令人惊心动魄.

我们回来后下了车,他又问我想不想玩一下特技飞行.我当然说愿意,我以前还没玩过这种游戏.我们一起坐上汽车来到飞机场,在那里我们遇到他的朋友,一位德国的特技飞行冠军.他邀请我坐他的飞机,我当然乐意奉陪.我在机仓里坐好以后,他说:"我会注意你的,如果你感到不舒服,我们就着陆."我以前从来没有在飞机上感到不舒服,所以我点了点头.

刚一起飞,他就让我来驾驶,并让我上升到一千二百米的高度,我照他说的做了.当飞机到达水平位置后,他接着驾驶,并且事先不打招呼,马上开始了他的节目.朝里和朝外翻筋斗,快速滚动,横向滚动,失速,旋冲,所有的招数都使了出来.我感觉飞了几个小时,我一直下意识地去抓安全带.我的胃非常坚强,但是当他向我示意准备着陆时,我还是觉得早点结束为好.当飞进机场时,我看到良子和彼特．霍夫曼站在跑道上等我们,他们一边微笑一边向我们招手.

但是就在我们接近跑道的边缘时,他突然在十五米的高度上把飞机翻了个面,再加大马力向上冲去.我们的高度很低,我感到我的头都要擦着跑道了.我妻子后来说,我们呼啸而过的时候,她看我的头发是朝下挂着的.我坐滑道车和类似的玩意感到很过瘾,但只有三分钟.1985年日本举办科学博览会的时候,良子和我一起坐过倒立滑道车.但是三十分钟的特技飞行才是我经历的时间最长的刺激,甚至太长了一点.我必须承

认,最后我从那架特技飞机中爬出来时两条腿抖得厉害,以致我说的"Thankyou"听起来有点空虚.

我喜欢呆在欧洲,特别是为了音乐和一些伟大的音乐家,我通过我们的产品和业务、艺术上的共同朋友与他们中的很多人成为至交.1966年,霍伯特．冯．卡拉扬大师在东京指挥时我们成为好友.他不记得以前曾遇到过我,但是1953年我去欧洲旅行时曾在维也纳拜访过他.当时维也纳还在盟军的占领下,为了到那里去我必须在伦敦搞到特别许可证.

我以前曾看过一部叫"第三个人"的电影,影片中的故事就发生在维也纳,我发现到那个充满阴谋和神秘的城市去很富有刺激.我在纽约就通过旅行社订好了旅馆房间,晚上到了那里之后就去旅馆.第二天早上到楼下去吃早餐时,我发现餐厅的每一张桌子上都放了小红旗.我前一天晚上没有意识到,但现在已经很清楚,我进入了苏联占领区,那家旅馆的主要客人都是苏联军官.我有一个朋友,是个日本作家,叫东山敬吉,当时正在维也纳学习,他到旅馆来看我.他脸上流露出担心的神色,他紧张地看了一下周围,小声地对我说:"你为什么要到苏占区来?"我耸了耸肩.旅行社帮我订的旅馆,我不知道怎样才能换,我在那里住了好几天.旅馆老板在餐厅里为我指定了一个角落上的桌子,当时那个位置对我很合适,我不想和任何人交谈,只是在一旁观察.

我去维也纳交响乐团,在那里遇到了伟大的卡拉扬,当时他已是著名的指挥家,他问我:"盛田先生,你是干什么的?"我用结结巴巴的英语回答说,我是电气制造商,生产磁带录音机.他说:"好,你认识马克斯．格兰第希吗?你应该去找他."我告诉他,我不认识马克斯．格兰第希.我在来维也纳之前曾到德国去参观过著名的格兰第希工厂,但却无缘见到那位德国无线电工业的伟人.我并没有照他说的改变我的旅行路线,但是事隔多年以后我还是见到了格兰第希先生.现在冯．卡拉扬已经成了我们家的常客.

第十五章

东京和纽约的索尼展示室深得人心,这使得我相信我们需要在东京的中心建立一个永久的标志,因为我们的办公室和工厂都远离闹市区.我们在银座区买下了一个街角,正好处在城市最热闹的十字路口上,我们在那里盖了一座八层的大楼,这是建筑法规所允许的最高楼层.虽然我们无法再向上发展,但往下却没有什么阻碍,所以在大楼的下面又做了六层.地上部分是购物中心和公用设施楼层,空间已经很宽裕,我决定将地下的几层用于特殊用途.公司里每天都要接待大量的来访者,这使我想到可以在大楼里开个自己的餐馆来招待这些客人,这样肯定会给他们留下深刻的印象.另外,日本人喜欢在外面吃饭,在餐馆里娱乐,我们也可以借此赚点钱.对于决定办一个什么风格的餐馆,却颇费了一番踌躇.

我不打算办一个日本餐馆,虽然这样做看来是符合逻辑的.有一次,我到韩国去旅行,每天晚上都吃韩国菜,我意识到出门在外的人偶尔也会喜欢当地的食品,但并不是每天都想吃的.另外也很难与真正的老牌日本大餐馆竞争.我觉得中国餐馆也不是个好主意,因为东京的中国餐馆太多了,以致于那些厨师经常"跳槽".当时东京的法国餐馆很少,而且没有一家是正宗的.

我以前经常到法国去出差,我还认识Maxim'sdeParis这家餐馆的老板,路易斯．法达布,我知道当时他正在为泛美航空公司提供一等舱的飞机快餐,所以他有可能对这种具有新意的事感兴趣.我找到他,并对他谈到在东京开一家"翻版"的Maxim餐馆,采用正宗的装潢,法国厨师,同样的菜单、酒和餐桌服务,与巴黎的风格一模一样.他认为这是一个好主意,于是我派我的建筑师到巴黎去了一趟.我们占用了索尼大楼的两个底层,将它们改建成Maxim餐馆.这家餐馆直到现在仍然兴旺如初.我很喜欢回想这件事,正是我们开办的这家正宗的法式餐馆促进了东京的美食家们对法国菜的兴趣.1984年,法国的LaTourd'Agent餐馆在一家东京旅馆里开办了分店,从那以后,东京的法国餐馆和小吃店就越来越多了.法国来的客人在这里发现这么好的法国风味食品,都感到非常高兴.现在在巴黎甚至还有一家日本人开的面包房,向法国人出售法式面包.

我决定要在巴黎开一间展示室,并认为必须开在香榭丽舍大街上,我想,这条大街可能是世界上最具盛名的街道,甚至比纽约的第五街

更有名,尤其是晚上,它更加繁忙.深夜里纽约的第五街上只剩下几家书店还开着门,其它的商店都打烊了.但是香榭丽舍大街上的行人不管什么时候都是摩肩接踵.

在索尼美国公司成立后不久,我们又成立了索尼海外公司(简称SOSA),这家公司设在瑞士的朱格,这是因为一位朋友介绍说朱格的征税情况比较有利.虽然当时在朱格已有不少的美国商行,但我们却是那里落脚的第一家日本公司.在伦敦和巴黎我们曾请过当地的代理商帮我们销售产品,但我们在美国自办销售和市场经营,并从中得到了信心,所以我们决定在欧洲也应采用同样的方法.说起来容易做到难.为了撤消原来的那些销售协议,我们进行了亢长的、艰难的谈判.更改我们与伦敦的代理商之间的协议相对而言比较容易,尽管我们在那里长时间地亏损.我的一位同事有一次曾经开玩笑地提出建议,我们应该在那里为旅游者开一家日本式的浴室,因为我们在那里的生意不景气,热水却是免费的.然而,我们到了法国以后我才开始意识到日本政府与私营公司之间的关系(由于这种关系,很多美国和欧洲人把日本国称作"日本公司")与法国或英国的情况相比只不过是二流水平.

可以举个例子,我从来没有听说哪一位日本政府首脑曾经像玛格丽特．撒切尔首相那样劝导外国公司到国内来开展业务.不管什么时候,只要一有机会,甚至在国家元首的会晤中,撒切尔夫人都会向别人推荐自己的国家,她会打听什么时候日产汽车公司或者别的公司会去英国建厂.对于我们在英国建厂的事,连威尔士王子(即查尔斯王子——译者)都参预进来.他出席了1970年的世界博览会,英国驻日大使邀请我将索尼公司生产的电视机放到东京英国大使馆为他准备的套房中去.后来在使馆举行的一次招待会上我被介绍给王子殿下,他对我们提供的电视机表示感谢,然后问我是否打算到英国去开办工厂.当时我告诉他,我们还没有这样的计划,他笑着对我说:"也好,如果你决定到英国建厂,不要忘了到我的领地去."

后来我们去了英国,当然要去看看威尔士,还到过其它很多地方,我们想找出所有的可能性.最后我们还是选择了威尔士,因为我们需要适当的地点和便利的环境等等.我们在布里津德建立了一个制造厂.1974年我们已经准备就绪,英国驻日大使正好返回英国,我与他联系,请他向威尔士王子询问是否愿意接受我们的邀请,来出席开张典礼.

王子殿下接受了邀请,并出席了我们的开张典礼,于是我们在工厂的大门处树了一块牌子来纪念这次荣幸,纪念牌是用英文和威士尔

文、而不是日文书写的.在开张典礼上,我对他重新提起我们在1970年博览会时的谈话,我说:"这家工厂代表着我们公司一贯遵循的国际方针的一个重要进展,索尼的理想是通过它独特的技术和国际合作来为世界提供服务,就像在这家工厂里那样,本地的工人、工程师和供货商与我们共同工作,生产出高质量的产品来满足市场的急需."我接着说,希望这家工厂最后不仅能够向英国的市场、还可以向欧洲大陆的市场供货.王子殿下后来与《南威尔士之声》的记者进行交谈时又提到了我们在东京的会晤,报纸引用他的谈话说:"两年以后,日本董事长脸上神秘的笑容在南威尔士变成了一座真正的工厂时,没有人比我自己更加感到吃惊."我从来没有想到我会有那么神秘,但是我不会去与一个王子发生争执.

以后伊丽莎白女王对日本进行了正式访问,在英国大使馆的招待会上我有幸见到她.她向我问到查尔斯王子推荐那家工厂厂址的故事是不是真的.我说确有其事,她感到很高兴.几年以后,我到伦敦去参加维多利亚和阿尔伯特博物馆主办的日本时装展览会开幕式时,我又见到了女王陛下,并有机会向她禀报了我们的进展.此后由于我们出色的工作,我们荣获了女王奖.我们在英国的产品一半是出口到非洲大陆去的,它占英国彩色电视机出口量的百分之三十.

1981年我们扩大了在布里津德的工厂,增加了显像管车间,我们再次邀请了王子殿下.他说他的日程已经排满,但是可以让威尔士公主戴安娜王妃来.当时她正怀着小威廉王子,听说她要来的消息,我们感到非常激动.因为车间里有带压力的玻璃制品,所以每个参观者都必须戴上坚硬的头盔和保护眼镜.我们还将头盔和眼镜都送到伦敦去认可.当王妃来访时,她戴着头盔在厂里走了一圈,头盔上写着很大的索尼厂名,而所有的摄影师都把影头对准了她.我承认这种商业化的打扮有点令人难堪,但是好像没人在意,至少戴安娜王妃没在意.她很迷人,温和,善于合作,而且还很热情.当然我们事后为此又树了一块纪念牌.

我决不是报怨英国皇家对我们公司的进展太感兴趣,而是为此感到荣幸,有点受宠若惊.我提起这段经历是为了指出,一个政府对商业感兴趣是自然的、健康的,有助于国家改善其就业环境.然而在美国好像流行着一种思想,政府官员是生意人的敌人,最多是中立的.我很喜欢英国政府那样的参预.

从很多方面来讲,英国人对我都是非常友好的.1982年我到伦敦去接受皇家艺术学会的阿尔伯特奖章,这是对我"在技术以及实业中的创新、管理、工业设计、产业关系、音像系统和增进世界贸易关系等

诸方面做出的贡献"的奖励.当我意识到阿尔伯特奖曾经颁发给一些世界知名的科学家,例如托马斯．阿尔凡．爱迪生,玛丽．居里夫人和路易．巴斯德,我感到自己实难副此盛名.在一种轻松的氛围中,学会还为我的英语水平颁发了一张证书,此举开创了一个慷慨的记录.事情是这样的,在皇家学会颁发阿尔伯特奖章的仪式之后,我做东举行了一个招待会.在欢迎他们时,我说索尼和我一直都是创新者,我们不仅创造了产品,还创造了新的英语词汇.为了证明这个论点,我向他们提出了"Walkman"这个品名和我们独特的公司名称.大家对我的讲话报以热烈的掌声,几位主管人员写了一张"高级英语口语荣誉证书",并把它送给我.

我们与法国公司之间的事却很难办.为了撤消与原来在法国的代理商之间的协议,谈判花费了几年的时间,以后我们成立了索尼法国公司.我们的代理商既是财政部长的好友又是一个非常热衷于打猎的人,他有一架私人飞机.他经常带着财政部长出游打猎.当我们想撤消与他的代理协议、建立自己的下属公司时,财政部没有给与批准.我们通过律师长期与之斡旋,最后政府很不情愿地批准了,但是只能成立一个各占一半股份的合资公司.我们接受了这个办法,并选择了一家银行——斯维兹银行,来作为我们的合伙人.后来我们还是得到许可,买下了他们的股份,结束了合伙关系.尽管如此,我们仍然在董事会里让那家银行保留了一名代表.

与在法国的艰难历程相比,我们在德国很容易就建立了一家下属公司.因为我不愿意我们的公司和职员卷入到日本人的圈子里去,他们主要集中在杜塞尔多夫,所以我们把索尼德国公司建在科隆,通过高速公路到那里去是很容易的,但是又保持了足够的距离,以致职员们大部分的时间都只能跟德国人打交道,而不是跟海外的日本人混在一起.我总是强调,我们的人应该集中时间和精力与东道国的人打交道.我们移居美国时我在家里也是这样规定的.我们到那里去是为了了解美国和美国人.我告诫过良子,她必须避免与日本人的社团交往,她对日本已经非常了解了.虽然回到日本人的社交圈中是件容易的事,但是我坚持公司和家庭必须真正做到国际化.

1971年,我们在巴黎的索尼展示室正式开张,正如我所希望的,它开在香榭丽舍大街上,当时我们已经成立了索尼夏威夷公司、索尼巴拿马公司和索尼英国公司.我们还在谈判成立CBS(哥伦比亚广播电台)索尼唱片公司并想在日本建立一家新的研究中心.1969年,我应邀成为摩根

担保信托公司国际委员会的成员,这家公司是我们在美国的ADR股份受托人.

虽然我们当时认定在美国开一家工厂的时机已经成熟,但是这一步骤要付诸实施却并不轻松.回顾1963年,我刚搬到美国去时,一家日本化学公司决定在美国开办工厂,我曾与这家公司的总裁进行过一次录音对话,那次谈话后来在东京发表在一家有影响的杂志《文艺春秋》上.在谈话中我发表了自己的的观点,在国外事先没有建立销售系统、没有充分了解当地的市场行情就开办工厂,那只是一种错误.我认为必须先了解市场,学会怎样把产品销售出去,在采取行动之前必须建立信心.一旦有了信心就应该全身心地投入进去.没过几年,那家化学公司感到销售情况并不满意,竞争又非常激烈,所以他们还是从美国退了出来.他们当初有点操之过急.

我一直很想在美国生产我们的产品,但是我觉得只有在已经占有很大的市场、了解到怎样销售并且可以提供售后服务的情况下才能开始这样做.这些条件都具备之后,我们就可以从就地取材中获得利益.1971年,这个时机来到了.我们的销售量很大,我们将较大的整机运到美国来.这使我想到这样一个问题,船运的运费是按体积计算的,而电视机中最大的零件是显像管,显像管其实是一种玻璃容器,里面是真空.也就是说为了把"真空"运过太平洋我们付出了大量的金钱,这样的做法看来太不合理了.

另外,在大市场的当地办厂还有一个明显的好处,我们可以随时根据市场的趋势来调整生产,使得我们的设计更加容易及时满足市场的需要.当时我的妹夫岩间和夫很赞成这个想法,他是索尼美国公司的总裁,住在纽约,他已经找到了好几个厂址,也包括后来我们在兰科．伯纳多选中的那个座落在圣迭各工业园中的厂址.刚开始的时候我们只是在工厂里把从日本运来的部件组装起来,但是到现在,我们只需要从日本发运电子枪和一些特殊的集成电路.为了最大可能地采用美国零件,我们总是尽量地在当地采购,结果我们的产品中使用的美国零件比一些美国名牌电视机的还要多,这些电视机是在中东的美国公司和它们的下属工厂生产的,然后再运回美国来.具有讽刺意味的是今天的情况是这样的,几乎所有的"美国"电视机都有80%的日本零件,而我们的产品却比他们的更加美国化.

第十六章

最好的日本公司的成功原因中并没有什么秘密成分或者隐含公式.没有一种理论、计划或者政府的政策可以使得一个公司获得成功;只有靠人才能做到这一点.对于一个日本的经营者来说最重要的任务是发展与他的雇员之间的关系,在公司中创造一种家庭的感觉,这是一种雇员和经营者共命运的感觉.在日本最成功的公司总是在全体员工中努力创造同舟共济的关系,这种关系在美国被称作劳动者与管理者和股东之间的关系.

我从来没有看到这种简单的管理系统适用于世界上任何别的地方,而我相信,我们已经令人信服地展示出这种系统行之有效.对于其他人而言,采用日本人的系统也许不太可能,因为他们可能太受传统束缚,或者太胆小.强调人的因素必须是真诚的,而且有时还需要胆略,甚至是很危险的.但是从长远的观点来看,我要强调这一点,无论你的条件多么好,或者多么成功,也无论你多么聪明和精于算计,你的公司前途都是掌握在你的雇员手中.用更加戏剧化一点的语言来说,公司的命运实际上是在掌握在最年青的雇员手中.

所以我每年都要亲自向新来的大学毕业生发表讲话.日本的学年是在三月结束,公司在最后一个学期招收新雇员,所以在学年结束之前学生们就知道了自己的去向.四月份他们开始参加新的工作.我总要把新雇员召集到东京的总部来,举行一个介绍仪式.今年我看着七百多名年青人急切的面容,对他们发表讲话,和以往几乎四十年来的做法一样,我告诉他们:

"首先,你们应该了解学校与公司的不同.你们上学时要交学费,但是现在却是公司为你们付学费,当你还在学着做事的时候,你只是公司的一个负担."

"其次,在学校里如果你考试考得好,得了一百分,那是件好事,但如果你交了白卷,你就会得零分.在商业世界里,你每天都会遇到考试,你得到的不是一百分,而是一千分,或者仅仅只有五十分.在生意场上如果犯下一个错误,你不是得零分,而是得负分,而且可以负得没有限制,这将会给公司带来极大的危险."

这样,新雇员对于商业世界就会有一个直接的、清醒的认识.我还对他们讲,我认为了解公司和了解他们自己都是很重要的.我对新来的雇员最后这样说:

"我们不是召募士兵,这里并不是军队,所以说你们是自愿地选择了索尼.这是你们的责任,而且一般地说,你们既然参加了这个公司,我们就希望你们在这里至少干二十到三十年."

"没有人能活两辈子,以后的二十或三十年是你一生中最辉煌的时期,但只能拥有一次.三十年后当你离开公司或者生命结束的时候,我不希望你会因为在这里度过的时光而感到后悔.如果那样,就是一个悲剧.你自己要对自己负责,当然我不想过分地强调这一点.所以我要讲,今后的几个月对你们来说至关重要,因为你将要决定在这里是否感到幸福.虽然我们雇用了你,但是作为管理者或者第三方是不能使个人感到幸福的,幸福必须由你自己创造."

一个雇员在一个公司里干一辈子这种思想并不是日本的创造.与之相反,它是强加给我们的.对历史做一个简单的回顾,就可以看到日本的终生雇用制或者至少是长期雇用制度其实是占领当局制定的劳动法强加在我们头上的.当时从美国派来了一大批有自由倾向的左翼经济技术人员,他们的目标是消除日本的军事化,使它变成民主国家.首要的目标中也包括工业体系遗留下来的基本结构.在战前的日本,一小帮巨头集团公司实际上控制了日本的经济.四家最大的集团公司掌握了全国百分之二十五的已支付资本.家族所有的集团,例如三井、住友、三菱等,每一个都控制着三百多个公司.

由于他们掌握着巨大的经济实力,这些财阀也掌握着政治权力.他们可以用手中的金钱、选举人数以及其它所需要的任何东西来支持他们选中的政客.但是事实上一旦财阀支持了由军人变成的政客后,这些政客就掌握了政府,从而反仆为主.财阀们认为他们雇了一个看门人,其实过了不久,看门人就开始对雇主指手划脚了.从一定的意义上讲,财阀们成了自己所控制的体系的俘虏.

战争结束以后,占领当局声称,如果这个国家盘根错节的公司和庞大的集团组成的财阀体系还继续存在下去的话,那么这个国家就不可能民主化.十五个财阀集团几乎立即就根据"集团公司清算法"被解散,他们的固定资产被冻结,最后八十三家集团公司的股份被分散出让.另外还

有四千五百家公司被宣布为"受限制的公司".这些公司不允许占有其它任何公司的股份,他们的职员禁止再为原来集团的任何公司工作.

最近在东京召开的一次有关占领时期的讨论会上,经济学家爱利诺．哈雷谈到了解散财阀计划中所涉及到的一种状况,他说:"那个计划进展得并不顺利.我们不了解日本的经济和社会,时常感到为难.但是甚至日本人也不知道财阀集团是如何经营的,因为他们一直严守机密."

斩断财阀们之间盘根错节的关系的措施是有效的,但也造成了一些反常的问题.例如,受限制的公司就不可能再开设分公司和新的部门.正是因为这个原因,丰田汽车公司的经销部门,也就是丰田汽车销售公司,成立于1950年,在管理经营上独立于制造汽车的丰田汽车公司.这两个公司直到三十五年后的1984年才合二为一.

最富有的家族的财产和权力都被剥夺了,所给与的补偿是极其有限的.由于通货膨胀率的上升,1947年竟高达150%,所以需要加以控制,于是出台了新的银行法.新的宪法(它至今仍然是日本的宪法)是由占领军司令部用英文写成后再翻译成日文的,并且很快就被国会批准了.这部宪法使妇女和少数民族获得了平等的权力,为婚姻法和个人权利奠定了基础.取消了贵族身份和他们的等级制度.然而也许土地改革才是战后社会结构变化中最有意义的一个原因.很多以前拥有耕地并雇用佃农的家族都被剥夺了财产,我们家就是其中之一.地主们只能保留他们的房子和树林占地.现在日本最有钱的人正是那个时候拥有大量树林占地的人,因为这种土地没有随着土地改革的进程而贬值.

美国新政下的经济和社会技术人员也使得我们实际上不可能开除任何人.他们允许成立劳动组织,事实上他们鼓励这样做,在战争年代,除了几个政府掌握的全国性公司型工会之外,这些都是禁止的.以前任何工人组织的主要目的都是为了对财阀公司的忠诚.劳动法的设计者知道会引起共产党这个麻烦,因为他们现在不再是非法的了,而且肯定会参加劳动组织.美国的劳动问题专家知道这是一种冒险,但是他们认为造成什么样的麻烦的关键在于日本的民主思想教育.占领当局的态度表明他们对日本人基本的保守性质有很大的信心.但是结果产生了什么样的教育结果呢?

新的劳动法刚一通过,就涌现出二万五千个工会,共有五百万日本工人参加了工会.这对于长期受压制的自由主义、社会主义和共产主义者都是一个大好时机,他们马上组织起来.许多工会都在日本共产党

(JCP)的控制之下,1946年的五一劳动节他们打着小红旗、举着标语牌在皇宫前面游行.由于一些游行者试图冲击皇宫,所以游行变成了一场大规模的骚乱,全国为之震动.他们还要为工人的权利开展罢工,而且为工资也向政府提出了不少的抗议,一时闹得人心惶惶.当共产党控制的工会威胁要组织一次全国性的罢工来要求吉田茂首相下台并增加工资时,首相和占领军司令部最后对他们采取了严厉的手段.

吉田对共产党和他们的动机一直有怀疑,他反对日本共产党的合法化,他在1957年的回忆录中写道,"战争刚一结束,苏联作为盟军的一员立即就在东京建立了代表处,配备了五百多名训练有素的宣传和特工人员,他们引导和指挥日本共产党的活动,而后者再去教唆工人罢工,煽动朝鲜人暴动,在全国造成各种形式的动乱."

在盟军最高司令道格拉斯.麦克阿瑟将军的支持下,吉田将一个禁止公务雇员罢工的法案引入国会.这是对共产党的警告,结果他们撤消了举行总罢工的威胁.一些新的社会立法,包括社会保险、其它福利和新的劳动法,一直保留下来.

新的法律、对税收制度的改革以及消除财阀集团,这三项措施在日本第一次造成了一个平等的社会.这也给低收入的人带来了一个改善生活的机会,甚至今天如果你到日本来,你也看不到世界上其它地方随处可见的贫困现象.你看到的是一个日本人引以骄傲的、世界上少有的平等社会.

多少个世纪以来,人们经常遭受贫穷甚至饥饿.城市和乡村的贫穷是很普遍的.事实上,社会底层的日本人世世代代以来仅仅只是为了生存下去而苦苦挣扎.今天如果说我们没有了贫穷,我们同时也失去了以往所说的家族财富.每年首相办公室都要举行民意调查,连续十多年来,认为自己已经达到中等水平的人超过了90%.

现在的日本人不再承认特权.虽然我们的一些列车中还有一等车厢,但在我们的飞机上很多年来都没有一等舱位.这使我想起松下幸之助这位日本电子工业的伟大前辈,他在九十高龄时还和他的几百名普通职员一起乘坐经济舱位从其总部所在地大阪飞往东京.没人对此抱有更多的想法.很少有公司像索尼这样拥有自己的飞机或者直升飞机,但是这些公司不像其它的一些国家那样把飞机用于高层负责人变相的私人旅游,而是只用于公司业务,以提高效率.

日本战后的成功当然已经使很多人富了起来,但是现在却没有像英国或者欧洲大陆上那样拥有大量财富、占有土地的家族,在那里,无论是社会动荡还是政府更替,甚至战争,他们的财富似乎都照样不变.几年前我访问了巴黎,在一次聚会上我很赞赏一位可爱的女士佩带的钻石项链.她的丈夫立即非常慷慨地告诉我那家珠宝商的名字,以便我也请他为良子做一件精致的制品.我感谢他的好意,但我也告诉他,我买不起这么贵重的东西.

他瞪大眼睛说:"你很有钱,你一定买得起,我肯定."

"你和我之间有很大的区别,"我对他说."是的,我有钱.但你却是大富豪.所以你可以买这样的珠宝,而我却不能."日本已经没有往日那样拥有数不清的财富的大富豪了.剥夺性的继承税有助于破坏个人拥有的财产,这就像战后废除了贵族身份那样.今天,对于大多数日本人来说,想发财的念头似乎太离谱了,在现实中,简直不可能得到大片土地和控制众多的公司,而这些正是日本以前一度有过的家族财富的基础.

战前,像我们那样的家庭是很富有的.我们过着与现在的任何日本人都完全不同的生活.在我从小长大的时期,我们的邻居都是富人,是名古屋最有钱的人.我们拥有网球场,这在土地十分缺乏的日本是一种真正的奢侈,有女佣和管家,还有私人汽车和司机.这些我家都有,包括外国汽车和其它我们想要的一切,而这一切都是由我父亲一人开支,他有一笔丰厚的收入.纳税很低,所以没有人考虑置办一辆由公司开支的汽车和由公司支付招待费.日本人在茶馆里谈生意,茶馆每六个月或者一年寄一次帐单来,像我父亲那样的有钱人总是开私人支票付帐,而不使用公司支票.

战后,新的法律完全改变了这种情况.如果你的收入的85%要作为税款上缴,那么你就很难买得起汽车,雇得起司机和支付其它业务开支了.正因为如此,慢慢地人们就习惯于由公司支付这些费用,而不再由公司的经理支付了.

我们家的运气很好,尽管名古屋遭受了猛烈的轰炸,我们的公司和住房却没有被毁坏,几乎成了唯一的幸免者.但是战后我们再也没有女佣和管家了,我母亲开始自己动手干家务活.她说这对她的健康很有好处,我也相信的确如此.我们必须缴纳大笔的财产税,所以我们在土地改革中失去了很多家产.我们家的田地几乎全部都租给了农民,他们种植水稻,并把它卖给盛田家的公司.我们几乎失去了一切,但是没有关系,我们

心怀感激之情,因为家里的三个儿子虽然经历了战争,却都平安无事,况且家里还可以继续开公司.然而还是有很大的变化.在战争期间我父亲不得不骑自行车上班,现在他也不可能得到一辆配有司机的汽车了.今天日本流行着一种说法,"万贯家财,三世而衰",这是因为财产继承税太高的缘故.

占领军司令部编写新的法律旨在提高工人和雇员的权力,同时也想遏制富人们东山再起.他们的观点是那些富人,特别是少数涉及军火工业的大财阀家族以及他们的同类,必须被削弱,因为他们曾经和军阀合作过.不管怎么样,他们肯定认为所有的富人都应该为战争负责,当然这是错误的.当时很多人都可以看出,财阀认为可以控制军方,但是最后他们却成了军方的俘虏.事与愿违,占领军司令部的命令反而使日本的工业得以复兴.大清洗的一个积极作用就是从管理层中排除了某些身居要职的老朽,虽然同时也失去了一些好人,一群具有新思想的第二、第三梯队的年青人被推上了领导阶层,他们正是参加实际工作的经理、工程师和技术人员.这个措施帮助很多公司重新获得了生机,也使得其它人有机会成立新的公司,我们自己和本田汽车公司就是其中的范例,很明显,原有的老牌大公司不再可能支配一切.甚至在老牌大公司中,大清洗也使一些更加年青有为、训练有素的人成为高层领导.

当日本的经理和雇员都意识到他们有很多共同之处、需要制定一些长远的计划时,就产生了终生雇用的概念.根据法律,要开除雇员是很困难的,也需要花费不少的钱,何况这也没有什么不好,一方面工人急切地需要工作,另一方面竞争激烈的企业需要保持忠诚的雇员.尽管共产主义和社会主义政党的宣传,由于失去了阶级间的争论,作为统一民族的日本人可以相互合作来实现他们共同的福利.我经常这样说,日本的公司已经在很大程度上成了社会保险组织.

战后时代,由于有了新的税法,公司付给经理们高薪也无济于事了,因为税款随收入急剧上升,很快就会达到最高档次.公司提供的福利,例如宿舍和交通补贴,可以补偿工人的纳税.在日本几乎没有听说过逃税和漏税的事.现在一个经理的工资只比刚来的低层见习经理多七到八倍.这意味着日本已经没有亿万富翁,公司不发巨额的经理奖金,也没有购股特权,不存在分期收入和经理撤职补偿,所以在雇员之间,心理和实际上的差别都比其它国家小一些.对于这种普遍的情况当然会有例外,但我肯定这些例外是很少的.

国家税务局每年颁布最高收入者名单,并刊登在全国性的报纸上,以便每个人都能看到.1982年税务局的报导说,只有29,000名日本国民的收入超过了85,000美元.1983年时,根据经济合作与发展组织的报导,一个制造厂的典型的日本工人,妻子未工作,家里有两个孩子,他一年的收入只有其美国同行的三分之二.但是可由他支配的收入所占的比例却高一些,因为在这个水平上,他纳的税比美国人少.如果日本的工人要赚到这多钱,就需要工作更长的时间,因为他的工资与美国工人相比还是低些.然而在日本,人们并不认为通过努力工作来获得报酬有什么不对之处.事实上,1985年的政府调查表明,大部分的日本工人都没有休完他们享有的全部假期.

我们在办工业时学到的与人相交之道是这样的,人们工作并不仅仅是为了赚钱,如果你想激励他们,金钱不是最有效的工具,你必须把他们带入一个大家庭,把他们当作受尊敬的家庭成员来看待.当然,在我们这个单一民族的国家里要做到这一点比在其它地方更容易一些,但是如果国民都受过良好的教育,那么也可以做到这一点.

对教育的兴趣要追溯到德川幕府的年代,从十七世纪初算起,当时日本已经闭关锁国了将近三百年.那时的社会完全与外界隔绝,只留下了长崎的一小部分与外国人做生意.尽管很多人几年前从一部流行的美国电视连续剧《幕府将军》中看到了当时的日本并不安宁,事实上那个时期,日本可能是世界上唯一的长治久安的国家.后来我从书中吃惊地读到,二战以后的四十年是欧洲有史以来最长的和平时期,而日本从1603年第一代将军德川家康夺取天下以后,直到1868年大政奉还从而结束德川幕府时代之前,在长达二百五十年的时期之内都没有发生战争,史称"太平盛世".我想,从这种背景上来认识日本的这个史实是很有意思的.那时虽然武士都佩剑,但很多人并不知道如何使用.

身份等级制度森严,每个人都受身份等级的制约.武士的地位最高,而他们自身又分成很多级别,商人处在最低层.要想打破身份等级的约束,只有一条出路,那就是成为艺术家或者学者.当时艺术受到尊崇,例如文学、绘画、制陶、能剧(日本的一种戏剧——译者注)、歌舞伎、茶道和书法等.精于日本和中国古典文学的学者非常吃香,一个人只要成了学者,不管他以前出生在哪个家庭里,是什么身份等级,其社会地位都可以得以提高.这样一来,农民或商人出身的人就十分热衷于教育,因为这是唯一的出人头地的途径,也是唯一的改变身份等级的办法.所有的农民都想把自己的孩子送入学校,于是当时开办了不少的私立学校.

1868年开始实施明治新政时,全国的人口是三千万,开课的学校已达一万所.当然每所学校招收的学生很少,从总数上看,并不能与今天的情况相比.现在初中是义务教育,94%的初中毕业生可以上高中,37%的高中毕业生可以上大学.现在我们的人口达到一亿二千万,但是中小学的数量已有四万五千所,学校的密度与德川幕府和明治时代相同.德川幕府时代未受过良好教育的父母也知道教育对于他们的孩子的价值.只要有学校,孩子聪明,他们就会送孩子去上学.

正是因为这种对教育的广泛兴趣,当明治时期开放港口、政府决定引进西方的文化时,民众中有一股很强的向外部世界学习的热情.开始实施义务教育制度时,识字率提高得很快.在日本,一个地方工会的负责人或者工人有时会升任至公司总裁,其原因正是在于教育水平很高.例如马自达公司的总裁山本健一,刚进公司的时候只是一名工程师,以后从车间领班升到公司首领,那时候公司的名称还是东洋工业公司.1985年当他们公司决定在美国建厂制造汽车时,他亲自与汽车工人联合工会(UAW)的官员就劳动协议进行商谈.他之所以能够做到这些,那是因为他对自己的工作非常熟悉.多年以前,他曾经是马自达雇员工会的总干事,所以他与UAW的人有共同语言.

在我们的劳资关系中有着一种别的地方没有的平等.索尼公司中蓝领与白领员工之间的差别非常小.如果一个男职工或者一个女职工成功地当上了工会领导,就会引起我们的兴趣,因为这正是管理阶层上需要的人,这种人具有说服力,能够使别人与他们合作.管理并不是专制.一个公司的最高管理层必须具备领导员工的管理能力.我们一直致力寻找具备这种能力的人,仅仅根据缺少学校的某种证书或者他们一时从事的工作来划分人只是一种短视的行为.在我们的公司里很少有逆反的精神,依靠反对某些东西来过日子是不可能的.

我不想给读者一种这样的印象,似乎日本的公司工人和管理阶层总是亲密无间的,因为这并非现实.1950年,丰田汽车公司遭受了一次大罢工,结果导致最高管理人员的辞职.战后在其它公司也发生过一些大的、时间不长的罢工.在日本几乎每天都有罢工,当然时间很短,但是示威者最后会与管理当局达成一致.石油禁运以后,1974年劳资争议造成的工作日损失达到了一个新的高度,但从那时起,这种损失一直在减少.1974年,由于劳资争议,日本损失了9,663,000人均工作日,同一时期内,美国的损失是47,991,000,英国的损失是14,750,000.后来我们的情况得以改善,拉开了差距.1984年,劳资争议给日本工业界带来的损失只有

354,000人均工作日,美国的损失是8,348,000,英国的损失却猛升到26,564,000.当然美国的国土大得多,情况更加复杂,但是对自由世界数一数二的经济大国进行这样的比较是很有趣的,而且英国的数字看来不稳定.

我亲身经历过的唯一一次罢工发生在1961年,当时恰逢公司成立十五周年庆典,而我受命处理此事.我们公司原来的工会深受左派分子的影响,那一年左派将索尼公司作为目标,向我们挑战,要求只准有一个工会.我接受了工会的挑战,声称唯一一个工会是不公平的.我告诉他们:"唯一一个工会违背了个人的权利.如果别人想成立另一个工会,他们有权利这样做.这才是自由,这才是民主."我的回答是针锋相对的,我感觉到工会领导人的态度越来越强硬,他们想扩大事态.我也有同样的想法.

工会领导人知道我们将在五月七日举行周年庆典,他们威胁要在那一天举行罢工.他们认为周年庆典对于我们非常重要,所以这个威胁足以使我们让步.但我却不这样看.我了解我们的工人,他们中的大部分人我都认识.我知道,很多工人都有良知,他们赞成成立多个工会,他们会脱离深受政治影响的工会,而加入另一个更加负责任的工会.我对我们与员工之间的良好关系有信心,我不想看到与公司有合作关系的人受到几个极端分子的诱导.

我采取了严厉的措施.他们的头头认为我只是虚张声势,在最后时刻我将会做出让步,因为我毕竟想成功地举行庆典.我们原计划在总部大楼里举行庆典,邀请了很多上层人物,也包括池田首相.随着庆典日期的临近,我们与工会做了不少的交易,但是他们却越来越过分了,看来他们不想解决问题.他们认定我们终究要妥协,因为在举行周年庆典时街上到处都是纠察会使公司丢尽脸面.我没有向他们暴露一点内心的想法,但我把讨价还价拖到了最后一刻.直到周年庆典的前一天晚上还是没有达成任何协议.工会领导人一哄而散.

在周年庆典的那天早晨,罢工者包围了品川的公司大楼.罢工者和一些被带来凑数的人封锁了街道,一些人举着写有谴责井深和索尼公司的标语的牌子.同时一些工程师决定成立他们自己的工会,很多人打出旗帜支持我们.成百上千的忠于索尼公司的员工也来到大街上,站在罢工者和工程师的后面.我穿着晨装出现在窗前,为庆典做准备.我们打出为庆典准备的旗子.但是井深和其他客人没有到索尼公司大楼来参加庆典,罢工者以为他们已经迫使我们取消了庆典,但是很快他们就意识到搞错了.

前一天晚上,在与工会日以继夜的讨价还价期间一直守候在总部大楼里的许多公司负责人分别给三百多名客人逐一打电话,告诉他们庆典将改在大约两公里以外的王子饭店举行.首相未受任何阻挠地参加了我们的庆典,庆典获得了很大的成功.井深代表索尼公司发表了演讲.当罢工者知道上了当时,感到羞耻的是他们自己.我从后门溜出去,在结束之前赶到了饭店的庆典会场.当我步入会场时受到了大家的热烈掌声,首相说,索尼公司对待极端分子的态度值得别的公司赞赏.原来的工会放弃了罢工,第二个工会成立起来.今天在索尼总公司有两个工会,包括原来的那个工会,有时候很难与他们打交道.当然我们还有很多没有加入工会的员工.事实上我们的大部分员工并没有加入工会,但是我们与全体员工的关系都非常友好.

我们能够与员工保持良好的关系是因为他们知道我们对他们的感觉.在日本,如果一个企业家将工人当作自己的工具来组织一个公司,那是无法营运下去的.他可以开创一个公司,雇用员工来实现他的理想,但是一旦他雇用了员工,他就必须把他们视为同事或者助手,而不是赚取利润的工具.管理者必须考虑给与投资者很好的回报,但也必须考虑他的雇员,或者说他的同事,这些人帮助他保持公司的生命力,他必须对他们的工作给与报酬.投资者与雇员在同一位置上,然而有时雇员更加重要,因为他们会在公司里长期地工作下去,而投资者为了赚取利润,出于一时的想法就会离开或者加入公司.工人的任务是在其工作生命的每一天都对公司的利益和自己的福利做出贡献.他们才是真正需要的人.

甚至在日本,公司也有很多种途径来实现这个目的,但是有一个基本原则,那就是相互尊重和达成这样的认识,即公司是员工们的财产,而不是少数几个高层领导的.身处高层领导职位的人有责任忠实地领导这个大家庭,并能够关怀每个家庭成员.

我们有一个政策,无论在世界上那个地方,我们都把我们的员工视为索尼公司的家庭成员和有价值的同事,正是由于这个原因,索尼公司在英国的工厂开张之前,我们把管理人员,包括工程师,都带到东京,与我们一起工作,像家庭成员一样地培训他们,对待他们,所有的人都穿一样的工作服,在只有一个等级的餐厅里用餐.通过这种方式使他们懂得不应该区别待人.领导人都没有专用办公室,即便工厂的厂长也是如此.我们提倡管理人员与办公室的职员坐在一起并共用办公设施.在车间里,领班每天早晨在上班之前与他的同事们开一个短会,告诉他们当天的工作.他汇报前一天的工作,做这件事的时候他认真地观察每个队员的脸.如果有

人的神情不对头,领班就会专门去了解这个人是否生病了,或者有某种问题和烦恼.我认为这一点很重要,因为一个职工生病了,不高兴,或者有烦恼,他就不可能正常工作.

有时一个人的工作或工作条件并不适合这个人.在日本变换工作也变得比较普遍了,但与美国工人相比还是少得多.这是因为在我们的体系里没有美国工人享有的那种机动性,他们可以容易地辞掉一个工作,再另找一个.我想,我们应该在公司里为应付这种情况采取一些措施.我们希望保持公司的健康,让员工心情愉快,而且我们也希望他们能够留下来工作,并保持旺盛的生产能力.

我们所有的工程师刚开始都要分配到生产线上去工作很长的时间,以便他们了解生产工艺如何与他们所做的工作相互匹配.有些外国的工程师不喜欢这一套,但是日本的工程师却似乎愿意由此获得第一手经验.在美国,一个领班可以终生当领班,如果他本人和公司都愿意这样的话,当然也无可非议.而我个人却认为,如果一个人在一个岗位上干得太久,心里已经有了厌烦情绪,那么改变一下他的工作岗位会更好.

为了培养同事般的工作关系并保持联系,我以前几乎每天晚上都要和很多年青的下层管理人员共进晚餐,和他们长谈到深夜.有一天晚上,我发现一个年青人有点郁郁不欢,我鼓励他说出心中的苦恼.喝了几杯后,他感到轻松了一点,于是坦诚地说道:"我进公司以前对这个公司的印象很好,认为这里是唯一适合我工作的地方.但是事实上我现在是在为某个部门的头头工作,而不是在为索尼公司工作.他代表公司,但他很愚蠢,我干的每一件事和提出的每个建议都必须通过他.就我个人而言,这样一个愚蠢的家伙代表着索尼公司,真是令人大失所望."

这个问题提醒了我.我意识到公司里肯定还有很多人也有类似的问题,我们应该弄清楚他们的困难处境.于是我办了一份公司内部的周报,在上面登出招聘广告.这样一来,一些职工就可以不动声色地尝试一下其它的工作了.我们大约每两年就把职工换到相关的或者新的岗位上,但是对于准备调动工作而又有干劲的人必须先给于一个内部调配的机会,以便他们找到自己的工作水平.

从这种做法中我们得到两方面的好处,职工通常可以找到更加满意的工作,同时人事部也能发现那些部下纷纷离去的经理的潜在问题.例如,我们发现过一个不称职的经理,因为他的部下中很多人都想调离.解决这种问题的办法是把这个经理调到一个下属人员很少的岗位上,通常

这个办法可以奏效.我们从听取职工的意见中学到了不少,因为智慧毕竟不是管理人员所专有的.

内部调动系统还有另一个重要方面.例如出于偶然,我们原来录用的门卫或者其它低级岗位上的职工根据招聘广告应聘当一名广告词撰写人或者从事其它类似的工作,通过考试后,我们发现他是合格的人选,而且后来在新的工作中也很出色.我们经常出招聘广告,征用打字员、司机或者门卫,来应聘的人并没有考虑他们的真实能力,因为当时他们急需这份工作.刚开始时,人事部给新职工安排工作,但是人事部和经理并不可能了解所有的情况,而且管理者也不可能做到每次都将适当的人安排在适当的岗位上.但每个员工都想找到适合自己的工作,所以我对那个抱怨自己的领班的工人说:"如果你对自己现有的工作不满意,你应该有权找到更加合适的工作.为什么不呢?"如果一个人选择了他想干的工作,他就会受到鼓舞,因为他喜欢干这个工作,他就会努力地干好这个新的工作.至少这是我们的经验.我们有很多工作岗位和很多职工,有了这些从事实际工作的职工们的帮助,我们没有任何理由不做到人尽其才.

不幸的是这并非日本公司的典型情况,但是从很久以前我就决心要建立一个不同的体系,在这个体系中,变化和改进的大门总是敞开的.在我看来,任何关闭这扇门的企图都是错误的,所以我订了一条制度,一旦我们雇用了一位员工,他的学历就成为过去,不再用来评价他的工作或者决定他的升迁.针对这个问题我写了一本书,结果引起了不小的反响;这本书在日本卖了25,000本,这说明了公众对现在其它大部分公司中仍然存在的体系的态度.这本书问世后不久,我们曾一度很难从"名牌"大学招聘毕业生,因为他们认为我们对他们有偏见.好在我们可以做出解释,说明实际上并非如此,我们只是想要找到有实际能力的人,而不是那些以学校的骄傲为资本的人.现在我们从所有的尖子学校招聘人才,也包括"名牌"学校.

公司刚开张时,我们还是管理上的新手,我们没有别的办法,只好采取我们自己的非正统方法.刚开始的时候人很少,我们可以与公司全体职工讨论每一件事,找出不同的途径,直到我们满意或者问题得以解决为止.我相信,我们在一个时期内取得显著进展的原因之一正是我们有这样一个自由讨论的环境.我们从来没有试图取缔它.

井深是一个极具领导才能的人,他能吸引人,大家愿意矢志不渝地与他一起工作.事实上,我们公司的历史就是一群人试图帮助井深来实现他的梦想.他从不相信一个人的专制管理.井深在技术领域具有天才和

创意,或者说是一种洞察未来、料事如神的能力,这使得每个人都深为折服,然而不仅仅如此而已,他还有能力使一群年青的、充满自信的工程师组成一个管理团队,让这个团队在一个鼓励各抒已见的环境中相互合作.

当大部分日本公司谈到合作或者共识的时候,它意味着取消个性.在我们公司,我们却受到了将意见公开的挑战.如果这些意见与别人有冲突,那是件好事,因为从中可能产生更高层次的好办法.很多日本公司喜欢用"合作和共识"这样的词,因为他们不喜欢有个性的员工.不管是否有人问我,我都要说,一天到晚谈"合作"的经理其实没有能力利用优秀的个人以及他们的想法,更不能使他们的想法一致.如果说我的公司成功了,那么主要是因为我们的经理的确具备这种能力.

甚至在我们公司里,我也曾为这个观点长期地大声疾呼.几年前,当我担任副总裁,田岛道治担任董事长的时候,有一次为了阐明我的观点,我们之间发生了冲突.田岛是个很好的人,他是一个传统派头的绅士,曾经担任宫内厅长官,专门负责处理皇室的内部事务.我的一些观点使他很生气,但我还是坚持按我的想法行事,虽然我已经看出田岛持反对意见.事情已经过去多年,现在我想不起来当时究竟为了什么.由于我一再坚持,很明显,他越来越恼火,最后他忍无可忍地站进来说:"盛田,你和我有不同的想法.我不愿意留在像你这样的公司里,在这个公司里你的想法与我的不一致,我们有时就会发生争吵."

我的回答非常强硬,对这个问题,至今我还有着与当时一样的强烈感受.我说:"先生,如果你和我对所有的事情都有着同样的想法,那么就没有必要我们两个人都留在这个公司里拿工资.这样一来,我们两个中的一个就应该辞职.正是因为你和我有不同的想法,公司才能少犯错误."

"不要生气,请想一想我的观点.如果你因为我的不同意见而辞职,那你就是对公司不忠诚."

这在日本的公司里是一种新思想,田岛刚开始的时候感到有点惊讶,但他还是留下来了.实际上我们的争论在公司里并不算什么新闻.如前所述,最早的时候我们还没有公司歌曲(谁能想像长于思索、内向的井深会唱歌?),但我们还是有一个宣言,叫作"索尼精神",我们信奉这个宣言.我们首先声称索尼是先锋,决不甘愿跟在人家后面."通过进步,索尼愿意为全世界服务,"我们以前是这样讲的,现在还要继续这样讲,按照这个宗旨去做,我们公司就"总是一个未知领域的探索者".

我们也曾这样说过:"开拓者的道路充满了困难,尽管经受了千辛万苦,索尼人总是紧密地团结在一起,因为他们热衷于参加创造性的工作,并为这个目的贡献了自己特殊的才能,所以他们感到骄傲.索尼公司还有一个原则,那就是尊重和鼓励个人的能力,人尽其才.从一个人身上找出他的长处,信任他,而且让他充分发挥作用,这就是索尼公司重要的力量."

我们认为一切工作的中心其实就是人.当我们环视其它的日本公司时,我们看到认同者太少,因为他们的人事部简直就像上帝,给别人下命令,把他们调来调去,硬塞到工作岗位上.

我总是挤出时间去熟悉我们的雇员,去查看公司的每个部门,尽量去结识每一个人.随着公司的成长,要做到这一点变得越来越困难了.现在已经不可能去逐一认识公司的四万多名职工,但我还在努力.我鼓励所有的经理去认识每一个人,而不要一天到晚呆在办公室里,坐在办公桌后面.只要有可能,我喜欢出现在工厂或者分部办公室里,与人们交谈.不久前,我到了东京的市中区,我的日程表上还有几分钟的多余时间,我看到索尼旅游服务公司的一个小办事处.我从来没有到过那里,于是我走了进去,自我介绍说:"我相信你们从电视或者报纸上已经认识了我,所以我想,也许你们希望看一看真正的盛田昭夫."大家都笑了,我在办公室里走了一圈,与职员们交谈,几分钟内我们就产生了共同努力的感觉.有一天我到离帕罗阿托不远的一个索尼公司的小实验室去,我们的一个美籍经理问我是否愿意照几张像,我告诉他,我非常愿意.那次我与三、四十个职工照了像,我还对那位经理说:"我欣赏你的态度,你弄懂了索尼公司的方针."

为了庆祝索尼美国公司成立24周年,我和良子飞往美国,与美国的全体职工一起野餐或者吃饭.我们是这样安排的,和纽约的职工一起举行野餐,与阿拉巴马州多特罕磁带厂以及圣迭各工厂三个班的倒班职工一起吃饭.在芝加哥和洛杉矶和大家跳舞.这个活动使我感到很满意,我想他们也会很高兴地见到我和我的妻子.这不仅仅是我的一部分工作,我喜欢那些人,他们是我的家庭成员.

第十七章

如果把所有需要动脑筋的事都留给管理人员去做,那么一个公司就不会获得成功.公司的每个人都要做出自己的贡献,而基层员工的贡献不仅仅在于手工劳动.我们坚持做到让全体员工都贡献出自己的智慧.现在我们公司里每个员工平均一年提八条建议,这些建议大部分与减轻他们的劳动或者提高可靠性和工效有关.西方有些人嘲笑这种建议制度,他们说这是在强迫职工复述一些显而易见的事,或者表明缺乏管理人员的领导.这种态度说明他们自己缺乏理解.我们没有强迫员工提建议,我们对这些建议是认真的,并把其中最好的付诸实施.因为大部分的建议都与员工的工作有直接关系,我们发现这些建议很贴切也很有用.总之,除了干这些工作的人,谁还能够向我们提出更好的意见来组织这些工作呢?

我想起我与董事长田岛对不同意见和冲突的争论.如果我们都照上司的办,那也就不会有世界的进步了.我总是告诉职工们,对于上司的话不必太在意.我说:"不要等上面的指令,向前走."我对经理们说,调动下级的能力与创造性是一个重要的因素.年青人有灵活性和创造性,所以经理们不要把事先凑合出来的看法强加给他们,因为这种一来,他们创意的花蕾可能在开放之前就遭到了摧残.

在日本,工人们要花很长时间在一起营造一种自我激励的环境,年青人在这中间起到真正的推动作用.当管理者知道公司的普通业务是由有干劲、有热情的年青职工去完成,他们就能够专心致志地将全部时间用来规划公司的未来.考虑到这一点,如果把个人的责任分得太清楚就不明智,而且也没有必要,因为我们教育每个人都要像家里人一样,随时准备做必须做的事.如果有些事做错了,管理者要追究到人,那就很糟糕了.这个办法看上去不是很愚蠢就是很危险,但是我们却认为有道理.依我的观点来看,重要的不是找到错误的责任人,而是错误的原因.

东京的一个合资公司的美籍厂长曾对我发过牢骚,在他们公司里他无法找出事故的责任人,他问我,为什么无论他怎么努力都找不出做坏事的人.我向他解释,他们公司的成绩是建立在这样一个事实之上的,即每个人都承认对事故的责任,所以要把责任推到某一个人身上就可能损伤了全体的士气.我们都有可能犯错误.井深和我犯过错误.我们在Chromatron显像系统上造成了亏损,在大型宽式盒装录音磁带上失败了,

尽管它的保真度比当时市场上的1/4英寸标准盒带更高.我们本来应该争取更多的公司加入到我们的"家庭"中来支持Betamax制式.而我们的对手在VHS制式上正是这样做的,结果是更多的公司采用了他们的制式,虽然我们的质量更好.(从那以后,我们已经在国内外为我们的新型8毫米录相带和3．5英寸高密计算机软盘标准赢得了很多大公司的认同.)还有我前面说过的,退出计算器行业的决定减慢了我们在数字技术上的发展.

但需要指出的是这些错误和失算是人的正常行为,从长期的观点来看,它们没有损害公司.我并不在乎为我做出的每一个管理上的决定承担责任.如果一个人因为犯了错误就被打上标记,再被赶出"年功序列"(日本的一种按厂龄给报酬的制度——译者),他在其余生的工作中就会失去主动性,这将使公司失去这个人日后可能做出的成绩.当然从另一方面来说,找出错误的原因并将它公布于众,那么犯错误的人将不会忘记,而其他人也不至于重犯同样的错误.我总是对我们的人说:"向前走,去做你认为正确的事.如果犯了错误,你可以得到教训.只是不要再犯同样的错误."

我对我的美国朋友说,即使你找到了对错误负有责任的人,这个人往往已在公司里干了一段时间了,如果你用别人把这个人替换下来,那不一定能够弥补他在知识和经验方面的损失.我又说,如果这个人是个新手,那么对一个孩子的过失是不应该采用开除的办法来处理的.更加重要的是如何找出错误的原因,避免今后再造成麻烦.如果事先说明追究错误的原因并不会影响个人的前途,而是为了使大家都引以为戒,那么其结果就会成为有价值的教训,而不是损失.在我经商的这么多年里,我记得我很少因为过失的原因而开除职工.

我们在成立美国公司后不久急需大量的人来建立销售组织,因为当时的生意做得很好,发展得很快.新来的员工中有的人很好,但还有些人,我们后来意识到当初就不该招进来.有一个人惹了不少麻烦,搞得我很恼火,总在为他着急.最后,我与我的美国同事谈到他,我问道:"对这个家伙怎么办呢?"他们都看着我,好像我的智力有问题似的,他们说:"当然是开除他."我对这种想法大吃一惊.我还没有开除过任何人,就是对这个人我也没动过这个念头.但是美国的制度就是用开除来解决此类问题的.这种做法看起来很清晰、直接了当和符合逻辑.我开始想,美国真是管理者的天堂啊,你可以为所欲为.几个月以后,我看到了事情的另一面.

我们有一位地区销售经理,看上去非常有发展前途,以致于我让他扩大范围,到东京去结识本部的各位同事,去熟悉我们的经营哲学和组

织精神.他干得很好,给东京的各位留下了深刻的印象.他回到美国后继续工作,大家都为他感到高兴,直到有一天,在事先没有通知的情况下,他到我的办公室来说:"盛田先生,非常感谢你的栽培,但我要走了."我简直不敢相信自己的耳朵.但这并不是开玩笑.一个竞争对手提出两倍或三倍的工资,他觉得无法拒绝.我意识到这就是美国人的方式,这个事情搞得我既尴尬又难过,说实在的,当时我真不知道如何是好.几个月以后,我出席了一次电子展览会,这个叛徒就站在我们的竞争对手的摊位上.我想我们应该相互回避,但他却没有躲着我,而是跑过来向我打招呼,和我攀谈起来,似乎一点羞耻感都没有.他向周围的人热情地介绍我,展示他的新产品,好像我们之间没有发生过任何违背忠诚的问题一样.那时候我才意识到,在美国制度下,他带着我们的市场信息和公司秘密背离而去是没有任何过错的.很显然,此类事情天天都会发生,所以这里远远不是管理者的天堂.我发誓,我们的公司一定要尽一切努力来避免这样的美国式管理技巧.

我也发现,西方国家的管理者在不景气的时候就裁减工人,真是令人震惊,因为在日本,除非到了山穷水尽的地步,我们是不会这样做的.由于石油禁运,而我们的原油完全依赖进口,日本曾一度深受其害.1973到1974年的通货膨胀率高达25%,一些公司无法继续营运,只好让职工回家.但是这些人不愿意看到他们的公司身陷困境,自己却在家闲坐,于是他们又陆续地回到公司,打扫卫生,修剪草地,尽义务地干一些杂活.一家电气制品公司让职工去一个当地的电气商店帮助那些遇到困难的零售商,充当免费的推销员.这种事情并不是出自管理者,而是出自工人们的自觉,他们把自己的工作与公司的命运紧紧相连.我还听说过这样一个故事,大阪的一位被裁减下来的工人,他回到厂里后对记者透露说,他的妻子为他感到羞耻,她说:"你们公司遇到这么大的麻烦,而你怎么能够成天坐在家里无所事事."

当然并非总是如此.明治时代,财阀是国家的经济统治者,任何劳动组织的尝试都被视为激进或者更加糟糕的赤色活动.共产主义在当时是非法的.战前没有真正的民主.煤矿工人、工厂工人都受剥削.那时的终生雇用只不过是一条单行道,也就是要求工人保持忠心,服从一个主人.而雇主却可以随便开除任何一个工人.有的人当场就被开除.还有声名狼藉的学徒制度,这在当今的年青人中已经鲜为人知.一个学徒为老板做事时,先要白干几年.这叫作"礼貌服务".他们每天要干十到十二个小时,平均一个月只有一到两天的休息.战争刚一结束,新的自由劳动法生效,很多老板都担心这个法律会毁掉日本的工业.尽管不能开除雇员的制

度看起来很危险,日本的经营者通过一段时间的努力,还是使情况好转起来.他们采取的是促进家庭概念的办法,在把坏事变成好事的过程中,他们有所创新,这些东西很新颖,也能持久.管理方式本身也发生了改变.现在财阀也没有了,家庭的财产实际上已经消除,每个人都成了工人.

无论如何,我们还是幸运的,战争结束后,劳动者的新概念强加给了我们,而西方国家在对劳动者进行剥削和争论了几十年后还没有完全学会这个概念.

当然,在以前那些艰难的年代,老板也并不都是剥削者,然而旧式的家长作风和现在同舟共济的平等制度是有区别的.我实在搞不懂开除人有什么好处.如果说经营者雇人的时候要承担风险和责任,那么他还要继续负责使这些人一直就业.雇员在这个决定中不承担最初的责任,所以出现不景气时,为什么雇员就要被经营者解雇呢?因此,在兴旺的时候我们对增加员工的事非常谨慎.一旦雇了新人,我们总是力图使他们懂得同舟共济的概念,让他们知道,在不景气的时候,公司宁愿牺牲利润也不会裁员.他们的工资或者奖金也必须有所牺牲,因为我们必须共度难关.他们还知道,管理者没有大量地侵吞奖金,在我们的制度下,只有工人才有奖金,正如我在前面说过的那样,经理们不能享受经理撤职补偿,而只能得到对终生雇用和建设性工作的永远保证.公司遇到麻烦时,最高层的经理们比下级职员先扣工资.

我不喜欢让我的经理们认为自己是上帝挑选出来领导愚民完成奇迹的特殊人物.商业上的事有自身的特点.例如,在艺术的世界里,如果不是出类拔萃的人,就不会被认为是艺术家.如果豪罗维兹、肯普弗和塞金不是优秀的演奏家,谁都不会去听他们弹钢琴.一点也不夸张地说,杂技团里走钢丝的人或者高空表演者也是一样.他们都受过长期的艰苦训练,所以身怀绝技.最重要的是,他们知道任何一点错误都会在观众面前暴露无遗,可能毁掉他们的职业生涯,这对杂技演员而言是生死攸关的事.

但是管理方面有一件事值得注意,一个管理者可以连年犯错误,而无人知晓.也就是说,管理可以是一种模糊性的工作.哈佛商业学院和其它人做了很多工作,获得商业管理高级文凭的人越来越多,然而尽管如此,管理仍然是一个捉摸不定的行业,它不能用下个季度的底线来判断.在到达底线时,经理们还是可以泰然自若,但同时却因无法为未来投资而使公司垮台.我衡量经理时要看他能否组织好大量的员工,怎样充分发挥每个人的作用,怎样让他们相互合作.这才是管理,无论你搞哪一行,它都

不是从资产负债表上时黑时红的底线开始的.近来,我对我的经理们说:"不要向雇员表示你是一个艺术家,可以独自一人在高高的钢丝上演出精彩的节目.要向他们表明,你怎样试图吸引大量的人真心诚意地跟你走,热情地为公司的成功做出贡献."如果你能做到这一点,底线的事就不需要你操心了.

管理的风格是多样化的,有些人按自己的一套工作得很好,却不能适应别的方式.例如,从1972年至1978年索尼美国公司是在哈维．谢恩的领导之下,由于他的管理,我们在美国的业务非常兴旺.他的方法并不是日本式的,但却建立在真实、努力、直率和清晰的逻辑基础之上.为建立CBS(哥伦比亚广播电台——译者)-SONY合资公司,我和他进行过谈判,而且当时对他留下了深刻的印象,其中的原因也许正是因为他的这种风格.然而在一场逻辑的游戏中,人的因素所得到的余地太少了.

尽管老汤姆．华生采取了与我们相同的以人为主的方法使IBM成长为一个工业巨人,但是我们的老式家庭公司在美国还是很少的,他们都是一些较小的商行.谢恩不相信这种管理方式有助于扩展索尼美国公司.我们为此商谈过多次,他得到了我的批准,对公司进行改革.我认为这是一次有意义的、合理的尝试.他对公司实施了彻头彻尾的美国化改造,干得非常出色.他对上层领导班子采取了除旧迎新的变更,他建立了一套预算体系,对每一个项目从财务上严加控制.他甚至在国内出差坐飞机时乘坐经济舱.只要是与利润有关,他对每件事都要考虑到开销,这一点没人能与他比.

1975年,我们准备推出Betamax录像系列,预计它将成为我们的摇钱树.我设想了一个巨大的国内广告攻势和促销运动,打算不惜成本地付诸实施.我的感觉是这样的,首次登场的家用盒带录像机需要用一个宏大的促销运动介绍给用户,因为它是全新的产品,应该让人们看到他们可以在日常生活中用到这个产品,它可以成为一份资产,而不仅仅只是一个玩具.但是索尼美国公司(Sonam)的总裁对于这一笔巨大的开销却大皱眉头.他说,如果花了这么多钱来促销,结果又没有打开销路,那损失就太大了.我对他说了一遍又一遍:"哈维,你还要考虑今后五年甚至十年内得到的回报,不要只看到眼前利益."他有他自己的推出方式,他们也认为满意,但我却不.

随着出台日期的临近,我开始担心,推出活动会搞成个什么样子,它会造就多大的影响?我对情况了解得越多,我就越担心.对于一个具有开创性质的崭新产品,这种推出方式给人留下的印象不够深刻.那年夏天

我与家人住在轻井泽的别墅里,但我却无法不为Betamax的推出活动操心.我希望它成为一次令人耳目一新的推出活动,一下子就抓住美国人的想像力,让他们看到这个机器将如何改变他们的生活,因为我知道它可以做得到.那天夜里我失眠了,在床上翻来复去就是睡不着.

最后我再也忍不住了,半夜时分,我给哈维打电话.他正在纽约开会.我把他叫了出来,对他大声吼道:"你如果在下两个月内不为Betamax的促销花掉一两百万美元的话,我就开除你!"我以前从来没有这样发过脾气,他也没有听过我这样大声吼叫.这对他起到了振聋发聩的作用,我感到轻松了一点.

他用掉了那笔钱,Betamax得以顺利推出.但是后来我发现Sonam的人采取的是挖东墙补西墙的办法,他们借用了另外的开支,所以总的广告费还是不变.他们对当时十分红火的音响和电视产品削减了促销费用.

如果不是因为Betamax的推出而被削减了促销费,这些产品可能还会更加兴旺,但是谁知道呢?

早期在哈维的领导下,Sonam营运中美国管理方式的问题在于总是以利润为主.我认为利润不必总是很高,因为在日本的公司里,股东们并不会吵着要立即分红,他们更希望看到长期的成长和增值.我们可以从银行得到可靠的优惠利率贷款.当然我们要创造利润,但是必须是长远的利润,而不是短期的利润,也就是说我们必须保持对研究、开发和服务进行投资,索尼公司一直是将销售额的6%用于这些方面.

经常听到有人说,服务是瞎胡闹,这种理论一旦站住了脚,服务质量就会严重下降.部件的库存意味着存货增多,也就是利息上的损失,我听人说,按照哈佛商学院的逻辑,这时应该采取的措施是减少服务部件的库存.我们计划在堪萨斯城开办一个大型服务中心、建立完整的服务网络时,我费了九牛二虎之力,向Sonam的管理者说明这是个好主意,而且也是必要的措施.我与哈维和其他人一再展开争论,我的论点是这样的,你如果把钱省下来,而不是再投入,在短期的基础上是可以获取利润,但是事实上这样做只不过是从过去建立的资产中兑取现金.获取利润是重要的,但还必须再投入,为了将来从中得利而建立新的资产.

当今电子工业界里事事都在迅速变化,事实上只有一件事我们敢于肯定,那就是这个行业决不会停滞不前.日本的公司之间的竞争非常激烈.我们已经从磁带录音机走向了磁带录像机和光盘,从电子管到晶体

管、半导体、集成电路、超大型集成电路,将来我们还想搞生物芯片.这种技术上的突飞猛进总有一天能让人们在家里拥有他们目前还无法想像出的先进设备.前途是令人鼓舞的.

听起来有点奇怪,但是我却搞懂了这个道理,如果你自己的销售组织权力太大,他们就可能成为这种创新的敌人,因为这样的销售组织往往给创新泼冷水.当要生产有创意的新产品时,必须针对新产品重新培训销售人员,这样他们才能教育公众并向他们销售新产品.这种做法是很昂贵的,它意味着要对研究、设计、新设备、广告和促销投入足够的资金.销售组织的消极态度还会使一些受人欢迎、有利可图的产品变为废物,这是因为产品只有在开发成本能得以偿还、又便于推销员销售时才能获取最大的利润.

然而如果你只是一个利润迷的话,你就看不到将来的机会了.在补偿与利润捆在一起的场合,例如在美国的大部分公司中,经理们常常会说:"难道为了几年后接替我的人,我就要牺牲现有的利润吗?"在美国和欧洲,经理们经常会因为开发费似乎太高而放弃很有希望的产品.这是短视行为,结果使公司丧失竞争能力.

有时销售人员要在公众面前离开,而不是去引导他们.当我们第一次上市U-Matic黑白磁带录像机时,几乎立即就从一个美国的分销商那里得到了5000台的订单,我告诉他,依当时的市场情况来看,这个订单似乎太大了.做好了心理上的准备来买这种机器的人并不太多.我说,对待像U-Matic这样创新性的商品还需要完成大量的教育工作.在希望获得市场上的成功之前,必须在顾客中做好基本工作.久负盛名的日本园艺中有一种技术,在移栽一棵树之前,先要将它的根在一个时期内缓慢地、小心地、一点一点地弄弯,为这棵树经历一场大的变动做好准备.这个过程叫作"曲根",既消耗时间又需要耐心,但如果做得好的话,就可以得到一棵健康的移栽树.为一种崭新的、有创意的产品做广告促销也是同样的重要.由于对早期的U-Matic录像机下的功夫太少,美国公众对这个新产品不了解,所以零售商也就卖不出去.接下来,出于失败中产生的沮丧,那位分销商采用了我们认为最糟糕的办法:打折甩卖.这种做法降低我们的身价.

时常有人说我太性急,缺乏耐心.我在纽约办事处的同事们送给我一顶红色的消防头盔,因为他们说我总是那么着急.但是我也会利用第六感来对付那些可能违背逻辑的人和产品.有些迹象告诉我,大批量便携式录像机的市场尚未成熟,我是对的.广告和促销并不能使一个坏的或者

不合时宜的产品维持长久.家用录像机是正确的产品,而且也被证明是经得起时间考验的成功产品,但是它的时代还要稍后一点才会到来.

如果说我有时对产品有一种感觉的话,那么我相信,我对人也有同样的感觉.我想,我的雇员中锐意创新的人比碌碌无为的人多得多.他们并不总是同意我的看法,当然这样很好.这方面最好的例子之一就是大贺典雄,1947年时他还是一名学音乐的青年学生,他对我们的销售人员提出了很多大胆的问题,最后他们把他带到公司里来与工程师们商谈.

大贺在加入索尼公司之前为我们在音乐方面提供谘询.他为我们录制了东京艺术大学全交响乐团的第一个磁带,在布拉姆斯的"德国安魂曲"中他亲自担任男中音独唱.我曾经努力争取他加盟索尼,但他很不情愿.当他还是一个学生的时候,他第一次来到索尼公司就与我争论起来,当时他并不知道我的身份和地位.员工们对他的无礼感到惊讶,我离开房间后他向他们问起了我.他们说:"他就是盛田先生,东京通信工程公司的创始人."他后来说当时他感到很尴尬,我对此感到怀疑.这件事肯定不会改变他的风格.他到德国去留学,我们请求他给我们写信,谈谈那里电子工业的发展.我们的第一批晶体管收音机刚问世,我就给他寄去一台,向他炫耀我们的成果.他在德国留学期间我们一直保持联系,而他在那里则扮演他喜欢的角色,"制革作坊"中的沃夫兰姆,"唐．吉沃凡尼"中的领唱,"费加罗的婚礼"中的阿尔玛维伯爵.他最后回到了日本,结了婚,与他的妻子,钢琴家松原绿,一起举办音乐会.1959年我邀请他和我一起去欧洲,寻找新的晶体管收音机代理商.旅途十分愉快,但我从不谈心中的想法,直到我们登上了从南安普敦去纽约的轮船,我把他套进了四天加十个小时的"圈套"后我才合盘托出了我的计划.

那次旅行中,我们一起散步、进餐和锻炼身体,当然还有交谈.大贺身材魁武,胸腔像一个啤酒桶,说话的声音洪亮,他用优美的语调批评索尼公司,我对他指出的问题非常感兴趣.他未加任何掩饰地说道:"你的公司里到处都是工程师,"从他的口气中我知道他的话并非恭维.他接着说:"因为这些工程师开创了公司,所以从他们的观点来看,继续由他们管理公司是正确的.而在任何局外人的眼里,公司已很陈旧,而且管理得并不好."这是一个新的观点,令人猛醒,因为我们还认为自己是大胆的、创新的经理呢.我们无法像他那样从外面来观察公司,也许我们已经停滞不前了,在控制局面十年之后就被会淘汰出去.他推敲了很久,最后我说:"那好,你就加入我们的公司,当一个经理吧."我想,他掉进了我的圈套.但他还是不愿就范,他说,他需要艺术家的自由,而不想当一个工薪族,成天被

束缚在办公桌旁.我说,他可以全力为我们工作,但仍然可以举办音乐会,对这件事,我们之间好商量.

我们回日本后,我和妻子一起去看他的夫人松原绿,想请她帮忙说服大贺加盟.松原绿是良子的高中同学.我真地不知道到底是谁的说服力使得大贺最终加入了我们公司,担任专业产品部门的总经理.一年半以后他开始负责家用录音机的全部营运.1964年,也就是进公司五年之后,他才三十四岁,但他已经成了一名董事,这在传统的日本公司里是前所未闻的事.尽管大贺对公司持有批评的态度,索尼公司却不拘泥于传统.在他刚开始工作的时候他做了很多非传统的事情,包括从别的公司挖来了大约四十名员工.

那时候索尼公司还很小,我们可以从别的公司挖人,而且也没有什么关系.现在我们已经是一个大公司,这样做就不对了,但是我们仍然在四处寻找人材.另一方面,这种做法使得本公司里原有的职员失去了晋升的机会,也会损害他们的忠诚.我在创办索尼公司时,我从同学中找到了很多人,这是传统的找人方法.我甚至给小学同学打电话,因为我了解这些人以及他们的家庭.但是很早以前我的这种人材资源就枯竭了,必须另辟新路.大贺早期为我们工作时也是查看各个学校发出的毕业生登记表,在那些我们可能聘用的人的姓名上做上标记.

第十八章

一旦有了干练、智慧、而且精力充沛的职工,下一步就是如何激励他们的创造性.长期以来,日本人都被看作是模仿者,而不是创造者.但是我认为,如果不把过去四十年里日本工业界所取得的成绩视为创造,那简直就是太愚蠢了.生物化学、陶瓷和纤维等新材料、光电子学和其它领域里的一切都是明证.当然,我们在制造技术和质量管理中的贡献也是创造.

在商业的世界里,作为孩子,作为学生,作为新手,我们都在模仿.后来我们成长起来,学会了将我们天生的能力与学到手的法则和原理相接合.我们的研究中心主任,木口真彦博士总是说,模仿是儿童学习过程中的第一步,日语中"学习(manabu)"一词本来就是"模仿(manebu)"的意思.

当日本在闭关锁国两百多年之后又回共同世界中来时,日本人对这两个世纪中海外取得的巨大成就和发展一无所知.在政府和明治天皇的英明领导之下,日本竭尽全力在世界上求索这些"新"的思想和技术.从某种意义上讲,这样做是为了自卫,因为西方国家要求日本打开国门时,他们将不平等条约强加到日本人的头上,这些条约不允许日本保护自己的经济和处在幼年的工业.在这样一个弱肉强食的国际社会中,要想作为一名成员生存下去,强大的工业基础和军事力量看来是唯一的出路.

有些人认为,日本人创造这个国家现代工业成就的能力是第二次世界大战以后的四十年内学会的,这只能说明他们不懂得历史.在十九世纪的最后三十年里,日本人从土地的牢固束缚中摆脱出来,开始走上了工业化的道路.到1905年,仅仅经历了一代人以后,国家的工业和经济实力就提高到这样一个水平,日本这个三千万人口的小国能够在战争中打败中国(1894-1895)和沙俄帝国(1904-1905).欧洲的第一次世界大战的初期,日本是亚洲的主要军事和工业力量.这是史实,我在这里引用它,只为了说明对1945年以后的日本奇迹应该用长远的观点来看待.在发展过程的早期,明治政府认为政府可以制定经济计划,并确立工业目标来实现这个计划,但是不久以后,政府领导就意识到他们不能管理工厂和生产产品.为了国家的利益,于是政府和工业界就制定了一个相互合作和相互支持的体系.这个体系的某些方面直到今天才瓦解.

将明治时代与太平洋战争以后的时代进行比较是没有用的,但是有一个明显的事实必须引起注意,战争结束后全体日本人共同努力重建了国家和民用工业的工厂.此后他们共同分享成功的硕果,这在历史上还是第一次,日本人的生活标准达到了世界最高水平.当然,这四十年里日本又一次竭尽全力求索技术,试图赶上以前错过的发展.我们购买技术后直接使用,并对它们进行改进.

日本的钢铁制造商从奥地利的原厂家买回基本吹氧转换系统,但是不到十年以后,日本的公司就将经过改进的炼钢技术反卖给原来的那家公司了.另外一个例子就是索尼公司.我们买下了最初的晶体管,并对它进行重新设计和制造来达到我们的目的,而原制造厂家却没有想到的这种目的.我们造出了全新的晶体管,在我们的研制过程中,我们的研究人员江崎礼夫演示了电子的隧道效应,由此引出了隧道二极管的开发,十七年后,已加入了IBM的江崎为此荣获诺贝尔奖.

宣布得奖人的时候我正在巴黎出席IBM世界贸易董事会会议.会上一位助理将这个消息带给IBM的董事长福兰克．卡雷,卡雷骄傲地告诉董事们,这是IBM的科学家第一次赢得诺贝尔奖.他神态自若地笑了,周围是一片掌声.然后IBM主管科研的爱玛勒尔．皮奥里博士走到他身边对他解释了江崎的历史背景.卡雷向我致意时,我只说了一句话:"我们非常高兴."实际上这句话并没有完整地表达出我的心情.江崎的诺贝尔奖是工作在工业界的日本科学家获得的第一个诺贝尔奖;其他的荣获桂冠者都是教授.相对而言,索尼公司在日本工业界是一个非常年青的公司.

木口博士,我们的研究中心主任,他说过,日本科学家和技术人员在日本发展史上的追赶时期内具有所谓"适应性创造能力",而现在又具有所谓"独立性创造能力",人们对此可能会有争议,但是毫无疑问,在世界技术之林中,当今的日本已经成为一个羽翼丰满的成员.日本、美国和欧洲国家现在平起平坐,势均力敌.当技术会议在日本举行时,例如1984年在东京召开的第五代计算机技术会议,来自世界各国的最优秀研究人员汇集在一起学习日本的技术进步.就在1984年的那次会议上,国外的发言者一个接一个地指出,日本的项目中政府只投入少量的资金,但有很多公司参加,只到从日本获悉这个消息后,才促使他们的政府对以往忽视了的人工智能项目进行投资.

正如木口博士指出的那样,有好几种创造力.1985年12月在巴黎的大西洋学院里,我对聚集在那里的欧洲人和美国人说,工业界里关键的

因素就是创造力.我说,有三种创造力,它们是技术、产品规划和市场上的创造力.要想在商界立于不败之地,三者缺一不可.

至今,在关于日本人的创造力这个问题上,还有一些神秘.为了澄清事实,我必须强调指出,日本的技术发展中有一个特点,那就是它与国防技术无关.众所周知,美国和欧洲的很多技术都是围绕着政府投资的国防项目而开发的.当然这种做法是有好处的.但是在日本却没有国防工业可言,我们对家用市场进行了彻底地改变,通过技术在商业上的应用,将技术中的革新成果带进了千家万户.非常有意思,随着在美国和欧洲出现的回流,现在美国和欧洲的国防部门正在搜寻日本的民用技术诀窍(KNOW-HOW).事实上日本和美国之间已经就交换有关成像技术达成了一个协议,这种技术使用日本设计的电荷耦合设备将模拟信息转换成数字信息,从而产生更清晰、更有用而且更易于修改的图像.

另外,我认为还有一点值得指出,日本的大部分先进工程和科学研究都是由国立大学、而不是由私立大学来完成的.这些大学总是力图避免外来的影响,戒备地保护他们的独立性,特别是针对私营商业团体.正因为如此,在日本工业界与大学之间的合作比别的地方更困难.在美国,大学与私营业界交换人材与研究资源是很普通的事.

有一种观点认为,日本在商业上成功的关键应归于日本企业与政府之间的精诚合作,但是日本的研究经费却主要由私营企业承担,这与上述观点相互矛盾.1984年,日本的设计与研究费用中77．7%由企业承担,政府只承担了22%.我们实业界中有人感到政府实际上不仅没有帮忙,反而滥用陈规旧制,横加干涉,对改革和发展设置重重障碍.

日本拥有受过良好教育的劳动力,它至今仍在创造性的拼博中证明其价值.在战后的恢复时期,廉价的、受过教育的劳动力对于日本低技术工业的成长很有好处.现在工业要求高技术,日本很幸运地拥有一支适应这个挑战、受过高等教育的劳动大军.即使劳动力昂贵,但劳动力的智能将仍然是日本工业的一大优势.

今天的日本对教育体系产生了一种不满,现行的教育体系强迫学生花费大量的时间学习如何应付考试,以便进入好学校.这种体系没有给学生留下足够的时间来进行实验和创意性的思维.这种体系现在还不错,但我们正在开辟新的途径来提高它的效率并使之与我们生活的时代息息相关.我们总是要求职工进行创意性的思维,我们的收获很丰富.从管

理的立场上来看,懂得如何调动人们内在的创造性是至关重要的.我的概念是每个人都有创造能力,但很少有人懂得如何利用它.

对于如何调动人的创造力,我的解决办法是树立一个目标.这方面最好的例子美国的阿波罗计划.当苏联发射了世界上第一个人造卫星Sputnik,而后又将人类送入外部空间时,美国人大吃一惊.很多国家以往一直认为美国是伟大的革新者,发明了大量的好东西,他们简直不敢相信其它国家可能第一个进入空间.美国制定了一个计划,奋起直追,肯尼迪总统树立了一个明确的目标,十年之内登上月球,情况开始发生了变化.这个目标是一个明显的挑战,这需要向前跳一大步.一切都还仅仅只是理论,没有人知道怎么办,必须立即着手研究.需要多大的功率?需要什么样的导航系统?需要开发什么样的计算机?还需要新型材料,于是发明出碳纤维,甚至像Velcro这样简单而又实用的东西也列入了计划.还发明了惯性导航系统,当时它是最新的概念,现在已应用到我们的航班飞机上.

为了达到一个目标,很多人都变得具有创造性了.管理者必须制定目标并追求目标,要鼓励工人超越它.实际上,美国航天航空局(NASA)的零缺陷要求对日本的质量管理计划有过很大的影响.朝鲜战争期间(1950-53年),联合国在日本的军事需求对日本的工业产生了巨大的促进作用,引入了军工标准,产品的质量要求比普通民用品高得多,我们必须与美国人的高质量标准做一次较量.从那以后,我们日本人把军工标准和零缺陷要求牢记在心.

颇具讽刺意味的是日本质量管理的鼻祖却是一位叫爱德华．德明的美国人,他在自己的祖国鲜为人知,直到他的质量意识在日本的公司里产生了明显的效果时为止.美国人被这位先知的预言所惊醒,但却没有像日本人那样认真地对待.现在日本公司的最高殊荣就是赢得德明质量奖.我们索尼公司一直执着地追求高质量.道理很简单,产品的原始质量越好,售后服务遇到的麻烦就越少.当我们听说索尼的盒带录音机被阿波罗11号宇宙飞船带到月球上向地球播放音乐,我们感到高兴的同时也感到非常骄傲.NASA曾花了大量的资金,针对计划中的每个器件开发无重力可靠性保证措施,就连机械铅笔这样的东西都包括在内,宇航员使用的录音机并不是特制的,它通过了试验,而且不需要再找我们就被认可了.我们事先并不知道,我听到这个消息后开玩笑地训斥我们的工程师,他们对盒带录音机的设计太过分了,我说:"它不需要在无重力的条件下工作,只要在地球上任何地方都能使用就行了."你给工程师或者科学家指定

一个明确的目标,他就会努力去达到它.如果没有目标,即使公司或者组织给他一大笔钱,然后要求他完成一项发明,这是没有希望获得成功的.

这正是日本官办研究机构中的麻烦.政府相信,只要有一个拥有最现代化设备的实验室和充足的资金就可以自动地产生创造性.这个办法是不行的.当我还是一个学生的时候,日本一家数一数二的电气公司在日本中部一个绿树成荫的校园里建了一个新的实验室.实验室设计得很漂亮,配备了最新的设备,科学家们有豪华的工作站,令他们的同行羡慕不已.公司认为他们只要把钱给这些科学家就会得到成果.但是这个实验室并没有出什么成果,只是有很多研究人员利用时间和公司的金钱在那里搞自己的研究,以便获取高级学位.公司培养了一大批博士,却没有产品可言.政府走的正是这条老路,得到的当然也是同样的结果.在实业界里,我们必须有理论基础,我们必须有纯研究机构来超前开发新东西,但是我们也学会了这样一个道理,如果没有明确的目标,就不可能集中力量.

我不想否定纯粹的、或者基础的研究所具有的价值.事实上我们现在在这方面的投入很大,而且我相信,日本工业界将来在这个领域中也必然会倾注很多的努力,因为这种研究是创造新技术的关键.目前,与普通研究和开发相比,日本在基础研究上的开销正在以一个更快的速率增长.然而日本却并不应该为此感到自满.1985年,日本科学技术学社在一份报告说道,日本对基础研究的参与并不够.报告还指出,虽然日本在研究和设计上的投资比三个欧洲的主要国家多,但是在基础研究上的开销比例却更低,而且似乎在大学和政府机构中还在逐步减少,这意味着落到工业界肩上的负担越来越重了.

我们刚建立公司的时候,甚至还在我们注意到自身的能力、公司员工的人数以及他们的才干和经验之前,井深就说过:"让我们来做一台录音机吧."那时候我们并不知道磁带是什么制成的,也不知道怎样给它涂上磁粉,甚至还没有见过磁带.我们打算制造特殊的、有创意的产品,而不想沉溺于纯科学之中.但是随着公司的成长,我们懂得了必须更加深入地涉足这个领域,制造自己的产品和部件,设计具备专有权的东西,例如晶体管、半导体器件、集成电路和电荷耦合装置.不同类型的研究之间的界线逐渐趋向于重叠.我们从来都没有指望过政府的帮助.当我们打听到新的研究成果和遇到一种现象时,总会情不自禁地问道:"我怎样利用它?我能够用它做什么?怎样用它生产出有用的产品?"这也许是日本人的天性吧.

当录像机还在美国的广播电台里使用时,我们就想到人们在家里也应该有同样的机器.电台里用的大电视机很累赘也很贵.我们开始工作,我们的目标是把这种机器带入家庭.每当我们设计出新的机型时都会感到不可思议,我们竟然可以把它做得如此之小、如此之好.但还没有满足井深的要求.没有人知道到底要小到什么程度才行,直到有一天,井深把一本平装书扔到会议桌上,他说这就是目标,这就是录像带的尺寸,至少应能录得下一个小时的彩色节目.这是全部开发工作的焦点,不仅仅是制造小型盒式录像带,也是要求设计出新的读写磁带的概念.

我们杰出的研究员,木原延年,提出了一种系统,它可以消除普通磁带上两个涂了录像材料的带区之间的空白.这些空白(称作"保护带")是用来防止两个录像带区在重放和录像时相互干扰或者溢出.这样一来就有一半的磁带仅仅只是用于将两个录有节目的带区隔开.木原想到为什么不能在空白区上录像呢?这样可以大大增加录像能力,采用两个相互垂直的录放磁头就可以避免它们读取或者干扰相邻的磁道.必须设计一种新的旋转磁鼓,开发一种不同的机构.经过数月的试验,他的小组生产出一种系统,这个系统工作得很好,我们制造出了适合崭新的家用录像机,当时这种录像机的图像也是最好的.

我们有理由为Betamax录像机感到骄傲.在日语中发音为"beta"的词表示书法和绘画中一个丰满的笔划,不含飞白.木原借此表达完全利用磁带而不留一点保护空间的意思.Beta一词的发音很像希腊字母β,具有科学的内涵,所以我们从它得出了Betamax这个商标名.

一个实业公司的管理者必须不断地向工程师提出目标;管理者最重要的工作也许就是与工程师们打交道.如果目标错了,研究和设计费就会白白浪费掉,所以管理者的正确决策是首要的因素.在我看来,生意人应该懂得自己的行业.如果1946年时那个会计在我们的小公司里当家,我们的公司就只能干一些替大公司生产零件的杂活了.同样,一个纯科学家也不适合做掌舵人.

已故的彼特．哥德马克是一个很富有创造力的人,一个杰出的工程师.他创造出慢速录制,最后成为CBS实验室的负责人.他想出一种用摄影的黑白胶卷和电子束印刷来录像的方法.他向CBS的董事们演示了自己的想法,他们表现出很大的热情.当然,董事们,包括董事长比尔．巴雷,都不懂技术.他们是工程技术的外行,所以他们无法判断这个发明.哥德马克在发明方面有良好的记录,也非常善于推销自己的想法,也许没有人提出正确的疑问.无论如何,董事会决定对这种系统投入大量的资金.

哥德马克来找我推销他的想法,希望我们也能采用同样的系统,但是我们当时已经深入到另一种简单得多的磁性录像系统中去了.

"彼特,我们是录像技术的专家,"我对他说."我们对磁性录像已经研究了很长时间,这种方式工作得很好.我们认为不能照你们的办法搞."他失望了,但我还是劝告他,我觉得感光化学的方法太复杂了;容易出错的因素太多.CBS坚持搞他们的系统,并把它称作EVR,他们投入了大量的资金,最后终于还是放弃了.虽然这不失为一种创造,但它在商业上并不可行.

另外还有一个例子,RCA进入视盘行业时搞的是一种机械电容系统,但是后来他们损失了几百万美元,因为那种系统是一个彻底的失败.无论是设计、技术、商务或者促销搞得不好,失败总是管理上的失败.不能从技术角度来判断产品是否可行,对于一个经理而言是一个很大的弱点.有一种观点认为专业的经理可以从一个行业转到另一个行业,而我一直认为这种观点很危险.即使只搞一种行业,并且了解这个行业,还是不能保证洞察一切而避免犯错误,但是这样起码可以获得优势.

德克萨斯仪器公司(TI)很有远见,在我们努力开发射频晶体管的同时,他们也在搞同样的产品.(他们也从西部电气公司得到了那项技术的许可证)TI成了主要供货商,向IBM和其它很多工业公司以及与美国国防有关的承包工程提供晶体管.他们后来发明了集成电路,这是半导体技术领域的伟大发明.TI还支持雷根西公司在我们之前的几个月将第一个晶体管收音机推向市场.但是TI没有继续发展,去占领他们可能得到的巨大消费市场.如前所述,雷根西的收音机在市场上只存在了一个很短的时间.如果他们当时不退出市场,我们就必须与他们激烈地竞争,但是TI明显地认为生产小收音机没有前途,而我们的观点却正好相反,我们之间没有发生竞争.

尽管有一个好的想法,一个精良的发明,但是仍然有可能抓不到机会,所以产品计划,也就是决定怎样在给定的产品中应用技术,需要创造性.一旦有了一个好的产品,很重要的一点就是运用创造性将它推向市场.只有具备三个方面的创造性,即技术、产品计划和市场方面的创造性,公众才能得到新技术的利益.如果没有一个能够长期共同工作的组织,就很难看到新项目的成果.

有人说,经营者的创造性在日本已经不复存在,因为这个国家已经有了众多的巨型公司.但是现在可以利用的投资资本比以往任何时候

都多,所以我们将看到新的、小型的、具有创意的公司的成果.我们甚至在自己的大公司里也用我们的管理方法来促进企业家的地位.我们有一个分组体系,在这个体系中,每一个专业组,例如电视、录像、磁性器件和音响等,都有自己的管理方法,并对自己的行为担负全部责任.每个专业组的负责人在其管理范围内担负责任.所以当他自己或者他的下属人员提出一个好点子、新发明、新方法或者新工艺时,他有权将其呈报给最高管理者.如果管理人员懂技术,认为大有可为,那么我们就会让他去执行.万一我们不同意,通常也会给出几种选择,而不是简单的弃之于不顾.

最近索尼公司的一位年青研究人员提出了一种等离子体显示系统,这种系统将来有可能适用于计算机和平面电视监视器上.但是这种想法看起来要到很久的将来才有可能实现,目前很难为它投入大量的时间和资金.我们拔给他一笔钱,但他还嫌太少.从那以后他就另起炉灶,自己单干了.我们不愿意让这样的人才离去,但是我们感到他独立经营的愿望十分强烈,那么在他自己营造的环境中他的才能可以发挥得更好.

当一个想法在索尼公司体系中通过后,原提出者继续负责向技术、设计、生产和市场部门的人员推销他的想法,观察它在逻辑上的结果,看看它到底只是一个内部工序的产物还是一个最终可以进入市场的新产品?在这种做法中,家族精神继续发扬,小组的成员就会感到他们不仅仅是小组的一部分,也是企业家,他们在向整个大家庭的福利做出盈利的、创造性的贡献.

第十九章

我曾经抱怨一位美国朋友,现在已经很难找到一件真正美国制造的东西,他回答说:"为什么你没有想到我们的律师呢?他们是地地道道的美国货!"我们两人都为这个幽默发出了笑声,但是事实却并不好笑.

律师在我的心中已经成了美国与日本工业在经营差异上的象征,他们也是美国体系的一个弱点.在美国的很多场合,我曾经非常坦诚地谈到过律师的问题,也包括在哈佛大学国立肯尼迪学院的讲话.

美国人知道,在私人公司之间,公司与政府及其部门之间,例如证券交易委员会和公正贸易委员会,几乎都存在着法律上的问题.美国人对此已经司空见惯,但我却不能.这些法律上的纠纷对如何经营一个公司有着严重的影响,更加糟糕的是它们还会影响经营者自身如何看待他们在美国所起的作用.美国的经营者们总是注意身后是否有人要找他们打官司,他们好像认为这是很自然的事.他们必须时刻提防来自身后的攻击,而不能向前展望未来.律师和法律意识进入到美国实业界的方方面面,与日本的管理在风格和哲学上形成了鲜明的对比,但是随着日本工业的国际化,我们日本人也必须懂得更多的法律专业知识.我希望我们不要在这方面重蹈美国人的覆辙.虽然我已经从美国体系中学到了不少的东西,但我还是更加喜欢日本体系.我并不相信我们在日本的所有做法都是好的,因为事实并非如此,但是我相信,进一步了解差异可以澄清一些错误的观念.

下田市是美国驻日本的第一个领事馆的所在地,美国和日本的知识界、商界以及其他人士定期在这里举行会议,它是一次很好的机会,通过双方的交流、分析和发表意见来增进了解,结识朋友.我在一次下田会议上遇到过哈佛大学国立肯尼迪学院的院长格拉汉．阿利逊,我与他展开了讨论.当时我对律师的问题一定表现出很大的兴趣,因为他最后邀请我去他们学院演讲.在邀请信中他给了我一个颇具刺激性的演讲题目——论律师在美国对企业的妨碍作用.

当我开始研究这个题目时,我发现其他的经营者为律师们在美国企业和社会中造成的麻烦普遍感到担忧.我的一位朋友,IBM的约翰．欧培尔在几年前写了一本书,书名为《我们的诉讼社会》.所以我知道,不

仅仅是我一个人认为律师和诉讼已经严重地影响了企业,有时还会更糟.有一次一个美国朋友告诉我,在一些情况下,律师插手交通事故案件,他可以拿走65%的保险赔偿或者法院判处的罚金,而受害人只能得到剩下的35%.从我们的观点来看这是令人吃惊的.

美国有五十多万名律师,据我所知,每年有三万九千多人参加法律考试,所以律师的人数还在继续增长.美国的很多人持有法律学位,尽管他们并不想从事这方面的工作.在日本,我们大约有一万七千名律师,每年增加大约三百名.法律考试非常困难,只有3%的参加者可以通过.通过考试的人进入国家法律培训学院,从那里他们可以在三条出路中任选其一,即检察员、法官和私营律师.

每年从学院里毕业的三百名学生通常平均分配为检察官、法官和私营律师.当然还有成千上万的年青人学习法律,取得学位,然后转到私营公司去工作,在那里他们组织与法律打交道的员工一起工作,就像美国的律师一样,但他们却不上法庭.其他受过法律训练的人有时会去当仲裁员.在日本,我们没有美国那样的大型法律事务所,那里的前门上,有时甚至一面墙上,写满了几十名律师的姓名.当一个人向民事法庭递上诉状时他必须支付一笔不可退回的诉状费,这笔费用的多少要根据案子中涉及的金额而定.如果官司打输了,他还要支付法庭费用.这正是早年间我们对于向东京法院起诉巴尔康贸易公司在磁带录音机专利上侵权一事颇为犹豫的原因之一;如果这个案子拖得很长,法庭费用就会越来越高,一旦败诉我们将承受不起.

我们并不急于在日本培养律师,法院里堆满了需要若干年才能处理完的积案,律师太少也是其原因之一.这种现状使得人们不愿意动辄就打官司,因为他们知道,如果一旦对簿公堂,就要花很长的时间才能得以解决.所以一般人之间的纠纷,甚至很多公司之间的纠纷都是通过仲裁来解决的.尽管日本法院的日程排得很满,也仍然不像美国那样,根据欧培尔的计算,2010年将会有一百万件诉讼.

当美国人忙于培养律师时,我们更加忙于培养工程师.我们的工科毕业生是美国的两倍,如果考虑两国的大小(美国的人口是日本的两倍),我们的工程师比例是他们的四倍.仅就电子领域而言,我们每年有二万四千名毕业工程师,而美国只有一万七千名.

考虑到这些情况,1982年6月的一天我飞往波士顿,驱车前往哈佛大学校园,阿利逊校长在那里迎接我.当我环顾法利尔大厅里的听众时,

我想到他们中间可能有很多律师,这是在美国,所以我还是事先解释一下为好.我说:"首先我希望说明一点,我的演讲中谈到的仅仅只是我个人的观察,没有任何法律上的意义.我不想在法律上惹麻烦."

听众并没有什么恶意,他们对我的开场白报以笑声.但是我还是忍不住要将心中的想法一吐为快.我谈到了第一次按照美国司法程序建立公司的经历,以及从中学到的东西.虽然作为一个日本人,当时我对与早期业务有关的法律懂得不少,但它们都局限于专利和与我们的产品有直接关系的方面.我们不懂合同、归总会计法以及其它更加复杂的事务,例如怎样与美国政府的部门打交道,在这种交道中是不能自己出面的,必须通过律师办理.

今天我们的公司里已经有了很多的律师,与美国和其它地方的法律事务所都有关系,他们向我们提供有价值的意见.但我说过:"如果我们过分地依赖律师,我们就做不成生意了.律师对于生意人来说是很重要,但是这也有一定的危险.虽然律师考虑到了所有可能出现的危险,无法预测的事还是会发生."我谈到了我的一位美国朋友,他很担心会掉进浴缸里而摔伤自己,所以他用橡皮把浴缸包起来,但是有一天晚上他却在卧室里摔了一跤,结果把腿摔断了.

当这个话题的气氛热烈起来之后,我指出:"如果有很多的律师,他们必须找活干,那么有时他们就会无事生非.我知道很多律师就坐在这里.但我想这是一个事实.有时一些毫无意义的案子是律师们编造出来的.在这个国家里每个人都指控别人."意外事故的案子在日本会令人大绉眉头,而在美国却相当普遍,我相信,美国法院里很多涉及到大笔金钱的案子是由外面的律师编造出来、再在意外事故的基础上卖给美国公司的.

在我看来,更加糟糕的是在美国这样一个制造出来的尊重法律的氛围中,人与人之间似乎没有相互信任.我经常对我的助手们说:"不要相信任何人,"但我的意思是你不能指望任何其他人会完全按照你的办法去做事;所以不要给别人增加负担来实现你的愿望.在日本,我们习惯上相互信任,这也是自二战以来政府与实业界相处较好的一个原因,当然,他们之间也经常有些争吵.

在美国,生意人经常猜疑他们的同事.如果今天你相信了你的同事,他有可能明天就成了你的竞争对手,因为人们经常从一个公司跳到另一个公司.在这种情况下,全面地失去相互信任是不可避免的.管理者不

相信雇员,雇员不相信管理者.政府不相信工商界,工商界也不相信政府.有时在家里丈夫不相信妻子,妻子不相信丈夫,当然这并不完全是美国的特有的现象.在美国唯一能够相信的人看来只有律师了,律师与当事人之间的谈话和通信是受到法律保护的.所有其它的事都可以在法庭上曝光,那么你还能相信谁呢?

我曾经与美国的法律系统有过麻烦,所以我有资格来谈论它.我们在美国建立了索尼美国公司,它是一个美国公司,我们在美国也是好商人.我们必须马上了解美国政府,学会法律程序,我很幸运有像爱德华.罗斯尼这样的律师来教我们.对我而言,很难搞清楚为什么有些事是必要的,但我学会了适应无休无止的法律询问.我认为美国存在着法律困扰之类的东西,这里就有一个很好的例子:

1968年,电子工业协会提出诉讼,抱怨财政部,他们声称日本的电视机制造商在美国用比在日本还低的价格销售电视机,简而言之,就是倾销,使得美国国内的制造商蒙受了损失.调查索尼公司的结果表明我们没有倾销,但是由于所有的日本公司都遭到了怀疑,所以从那以后的很多年里,索尼公司继续受到冗长的、低效的、耗时的、昂贵的调查.直到1975年我们才最终从电视机倾销判决中排除出来,而从一开始就没有任何理由将我们拉进去.但是出于技术上的原因,为了澄清这个案子,又花了八年的时间.

1970年,正在进行此项调查时,日本的电视机制造商,也包括索尼公司,都受到了一家生产伊默生牌电视机的美国电视机制造商——国家联盟电气公司(NUE)的指控,罪名是违犯了私营反托拉斯法.此案也是状告倾销行为.我们公司最好的法律人员和外面请来的律师为了这场官司在费城联邦地方法院苦斗了十年之久,总算得到了有利于我方的判决.判决书上特意说明,索尼公司是美国市场上的最高价格销售商,并因此占有显著的地位,所以将这样一个公司列入低价倾销者的名单中是不符合逻辑的.尽管如此,还是又用了两年半的时间才得到了上诉法庭对这个判决的确认.

我以为事情到此结束,但是我错了.美国彩色电视机制造商和他们的工会联合起来向国际贸易委员会递上了一份诉状,声称他们受到了日益增加的日本出口电视机的损害.吉米卡特总统不同意增加20%的关税,但他与日本政府就三年内限制运出量达成了一项市场协议.我的公司也在这项协议的的规定范围之内,虽然我们在美国的销售量并没有增加到可能影响美国国内厂家的地步.

他们感到这样做还不足以把我们拖垮,于是又提出了两个请求,要对我们的产品征收更高的税金.甚至在美国财政部对这个案子做出结论时说明日本生产的电子产品没有得到政府的补助,Zenith公司还是不服判决,又告了美国政府一状!他们反对判决时说,日本政府对出口商品偿还商品税就是一种补助.三年以后,美国最高法院撤消了Zenith公司的案子.我必须指出,所有这一切,其实还有很多类似的例子,都表明了美国公司是如何利用法律来困扰和封锁日本货的进口.这些公司在法律的战场上花掉了成百上千万的美元,但是他们却没有使自己在日本厂商面前更加具有竞争能力,其结果是巨大的、痛苦的失败.从中渔利的只能是律师,不是消费者,不是美国的公司,也不是日本的厂商.所以在我的演讲中,正如阿利逊院长建议的那样,我用了"对企业的妨碍"这样的说法,我想这个说法是恰如其分的.

律师惹事生非对我最大的困扰可以从前面提到的国家联盟电气公司(NUE)一案中充分看出,正当这个案子久拖未决的时候,我意识到它正在消耗当事各方的大量金钱,所以明智的做法应该是达成某种协议,结束这种消耗.NUE的母公司是Electrolux公司,我去拜访了他们的董事长汉斯．沃森,并向他建议我们自己通过谈判来解决争端.但是他说他不能对这个案子作主,必须得到律师的同意才行.我并不反对找律师征求意见,但为什么要给他们这么大的权力呢?在这个案子上,沃森甚至担心,如果他与索尼公司私下了结,他的律师将会反告他一状!

1978年沃森对我们的法律顾问作证时详细地谈到了我们的会面,他说:"我必须告诉他(盛田),尽管我同意他的想法,但这个案子完全不由我做主.我告诉他,我有一笔交易,应该说我们与律师有一笔交易,由他们负责办理反对出口额补助的案子．．．．．．也就是说我不能对我的律师下命令,让他撤消或者提出一个案子.他们必须办案.我告诉盛田,我实在很难在这个案子里发号施令．．．．．．"

没有什么证据能够说明他的律师控制了这桩诉讼案,其最终目的是为了得到大笔的律师费.但是我非常怀疑,也许这是事实,因为沃森曾经对我说过,他的律师是根据应急收费来代表他们公司的,依照原有的法律,在已被证实的情况下允许将损失赔偿费增加到三倍,也就是三亿六千万美元.不管这件事的真像是什么,1916年的税收法对于不正当竞争案件允许判罚三倍的损失赔偿费,再加上应急收费,这一切看来刺激了当事人与他们的律师要把私营反托拉斯官司打下去,以期分享巨额的损失赔偿.

可以肯定是律师出的主意,正是出于这个原因,我认为律师是在无事生非.

我相信应急的情况也有几分道理.有时它使得无钱请律师的人也可以进行合法的伸诉,我知道这在美国是合法的,在日本实际上也不是非法的.但是我认为应急情况不应该适用于大公司.

很多美国人对于政府与工商界的敌对关系感到骄傲,好像两者的目的天生就是对立的.在日本人们却并不这样看.坦率地说,不管我们是否喜欢,政府也仍然是我们的合作伙伴,尽管它在索尼公司没有股份,也不承担任何风险.同样,美国政府也是美国工商界的合作伙伴.日本政府拿走我们50%的利润,从这个意义上讲,它是我们的一个主要的合作伙伴.因此政府的观点就是想让它的伙伴努力工作,拼命赚钱.这样一来,做生意的人才可能保留员工就业,支付税金,而不是让他们去吃政府的救济.这才是长远的打算.尽管我们经常对政府和把持政府的官僚不满,尽管我经常批评政府的一些方案和政策,但我知道,我们与政府之间的关系基本上还是相互支持的.

在美国的管理体系中,我认为他们过多地依靠外人来帮助公司做出决定,这是因为与大多数日本公司的上层领导人相比,美国的决策人在工作中没有安全感.法律上的要求公开使管理者的行为每时每刻披露无遗,而对一个领导人的主要评价通常也是以这种短视的方法来进行.自从1929年的经济大崩溃之后,要求定期向公众报告的理由对于每个人而言都是显而易见的,保护股东的目的也有一定价值.但是证券交易委员会和联邦贸易委员会变得像警察一样.也许这在美国是正当的,因为在那里公司负责人因经济犯罪而被逮捕的事层出不穷.

在日本,一个得到信任、身居要职的人如果犯了罪,那是莫大的耻辱.因为我们的社交圈子是封闭的,所以这样的人也不能像在美国和欧洲那样,从一个公司跳到另一个公司不断地为非作歹.如果在公司内部的某个地方发生了重大的失误和违法行为,或者欺骗了用户,通常是总裁引咎辞职,而很少由直接当事人为公司的错误承担责任.

例如,1985年日本航空公司的一架波音747客机被撞,造成520人死亡,这是历史上最惨的单机事故,该公司的总裁辞职.在那次事故的前几年,他还亲自去看望过一起较轻事故的幸存者和死难者的家属.东京有一家有名的百货商店,它的领导人脾气专横,性情火爆,但是却因出售波斯古董的赝品,造成轰动一时的丑闻,使得这家老字号的名声受到损失.

他不愿意引咎辞职,于是公司董事会一反常规,投票决定将他赶下台来.因为日本公司的管理班子是长远的、集体的班子,所以任何高层领导人的离去都不可能改变公司的长远目标和对待雇员以及供货商的一贯态度.在这种情况下,丑闻极大地损害了公司的形象,使得董事会感到不仅要开除公司的总裁,还要改变他在公司里搞的一套管理办法.其实日本的董事会很少开除高层领导人.

美国和日本公司的差别超出了文化的范畴.如果你去问一个日本的公司负责人:"什么是你最重要的责任?"他肯定会告诉你,他最优先考虑的是保证持续就业和改善工人的生活条件.为了达到这个目的,公司必须赚取利润.但是赚取利润决不会成为最优先的因素.据我所知,大多数美国企业家最优先考虑的是本年度的利润和对投资者的回报.他们要承担这个责任,因为投资者要求如此.要想保住这份差事,他们就必须使投资者满意.董事会代表投资者,如果投资者没有得到预计的回报,他们就会开除公司的最高管理者,而他则有权像使用工具一样来使用公司的工厂、机器和人来达到这个目的.这种做法是有害的.

几年前我在中西部参观过一家美国的电视机厂,我对那里的经理发表观感说,为了改进公司的生产力他确实需要购买一些更加先进的设备.他告诉我,他的工资是根据公司的财政状况而定的,在长远投资方面他不会采取任何行动,因为考虑到若干年以后下一任经理的关系,这样做可能减少他的工资.这样的回答使我大吃一惊.在我们的合资交易中我也注意到类似的差异.在日本,我们希望按固定的百分比迅速地折旧,与业务的发展保持同步.但是美国的合营伙伴却总是想按固定的价值延长折旧期.

战后的劳动法改革和摧毁家族控制的集团公司这两个措施对日本的重建做出了重大的贡献.我们还发明出一种工会体系,在这个体系中公司家庭变成了劳动单位,而不是最后在美国发展起来的那种非人化的、各行业通行的工会.当然日本公司的工会也属于工会协会,工会协会制定目标,通常还力图协调各成员工会之间的想法与要求.然而日本的劳资关系良好主要还是因为管理者不把工人当作工具使用,而且尽力了解他们所关心的事情.当然有些公司在这方面比其它公司做得更好.

前不久在巴黎,有人相当无知地对我说,日本是一个资本主义国家.我回答说,看起来好像如此,但事实上更加准确地说,日本有一个社会主义的平等自由经济体系.战后法律被修改了,很多美国人和日本人都认为左倾是危险的.劳动法使得实际上不能开除雇员,这似乎是对经理们传

统的处置权严重的干涉,特别是那些年迈的经理.他们被迫接受新法律,但却把它们转变成了对每个人都有利的东西.日本的管理者认为如果每个人都有一种家族成员的态度,再加上日本人对自己的日本特性有近乎本能的感觉,也许就很容易将日本从困境中解脱出来.正是这种精神创造了美国人所说的"日本国公司"

美国的管理者对待工人甚至下层行政人员的态度一般都抱有很深的等级观念.日本是一个东方国家,西方人总是希望在这里看到等级观念,但是实际上在日本这种观念比在美国淡化得多.当我参观莫托罗拉公司在伊利诺依斯州的电视机组装厂时,我最初的印象之一就是办公室全部装了空调机,但是在外面的车间里却热得让人喘不过气来,工人们挥汗如雨,噪音严重的风扇吹出热风.工人显然很难受,我想:"工人在这样的条件干活怎么能够出高质量的产品?他们怎么可能忠实于坐在空调房间里的那些老爷?!"在日本人们常说,生产产品的车间比工人的家里还舒服.随着日本工人的日益富裕,他们的家里空调机也成了寻常之物.1984年中期,日本一半以上的家庭和公寓里都装了空调机.但是五十年代的后期我们就于办公室之前优先在车间里装了空调机.

日本的管理者不太注重舒适的办公条件,他们很少会为配有地毯、玻璃水瓶和墙上挂有原版油画的办公室而奋斗.最近,一家制造高度复杂的计算机图像设备的美国公司与一家日本公司办了一个合资企业,日本公司的人对他们的外国合作者说:"我们希望你们设计展示室,但是请让我们来设计楼上的办公室."这个办法看起来很有道理.展示室用柔和的灯光装饰得很漂亮,还给来访者和客人预备了舒适的椅子,采用现代派的手法突出了产品设备,并且还有录像演示和四色套印的公司以及产品介绍小册子.但是在楼上,办公室全体人员集中在一个大房间里,连分隔板都没有,只有排列整齐的办公桌,桌上配有电话机,另外还有文件柜和必需的家具,这是一种简朴的、斯巴达式的布置.美国的合伙人扬起了眉头,他的日本同事解释说:"日本的顾客来到一家新的、正在努力奋斗的公司,如果当他们走进办公室时看到的是长毛绒地毯、个人单间和过于舒适的环境,他们就会怀疑这家公司不够严肃,因为他们为管理者的舒适动了太多的脑筋,投入太多的公司资源,可能对产品或潜在的顾客就不会有足够的精力了.如果一年以后我们成功了,我们可能加上低隔板.两三年后,我们也许会给最高领导一间单独的办公室.但是现在我们大家都必须牢记,我们正在共同努力奋斗,使公司获得成功."

这正是我的想法.我们希望每个人都有最好的工作环境,但是我们并不相信豪华的、惹人注意的单间办公室.也许我应该说我们不会优先考虑这样的事.索尼公司在各地都有舒适的办公室和崭新的大楼,但是我们设在东京的总部却只是一所改造过的工厂建筑.我们把它改造得比较舒适,具备了各种办公功能,但我还是感到有点恼火,因为来访的客人还要爬上一段楼梯才能到达接待服务台.在日本的企业里,资金一般都投入到与产品直接有关的方面去了.通常情况下,厂区的建筑物都很像仓库.但是里面却应有尽有.与外国公司打交道时我经常发现,他们在陈设和装潢这些多余的东西上花费了太多的精力和金钱,其实并不值得.当然在有些行业中向顾客炫耀一下是很重要的,但是这对于搞实业的人来说却大可不必.我们愿意考虑工厂里的环境,我们认为它与产品质量有直接关系.

当初我们的公司刚开张的时候,黑市上的衣服很少,也很贵.员工们穿着各种各样的衣服来上班.退伍军人穿着军装或者一些多年保存下来的老式衣服.如果一个人的运气好,还有一件好衣服的话,他也不会把它穿到办公室来,因为他担心衣服会被酸液腐蚀出一个洞或者弄脏.还有一些员工没有钱买工作服.于是我们用公司的钱为每个人买了一件工作服,可以在办公室里穿.不久这种工作服就成了我们公司大家庭的一种象征.以前我们有两套工作服,一套用于夏季,另一套用于冬季.后来公司兴旺起来,我们可以把旧工作服甩掉,因为大家的收入都提高了,买得起自己的衣服了,但是每个人好像都觉得这个办法不错,所以我们决定还是继续提供工作服.刚开始的时候,我们这些领导人的工作服上姓名牌用的是不同的颜色,最后我们还是采用了与大家完全一样的工作服.即使刚开始的时候等级区别使得有些人不喜欢穿它,但这种工作服和姓名牌现在已经非常普及.我们中的很多人喜欢我们的蓝工作服,我偶尔也会穿一下.

七十年代初期,日本与中华人民共和国恢复了邦交,接触日益增多,可以看到这方面的新闻报道,报纸上经常登出照片,上面有一大群穿着同样的毛式服装的中国人.于是索尼公司周围的人就开始开玩笑,他们说,当我们公司的一群人聚在一起开会时,就像来自中国的照片中的人一样.

我想改变一下.借着庆祝索尼公司成立三十五周年,我让好几家东京百货商店的服装设计部门展开竞争,为我们全公司的员工设计和提供新的工作服.我认为他们提出的设计非常出色,公司的一些人穿上新工作服,感觉一下干活时怎么样.但是没有明显的好处.最后我只好把这个

问题交给了我的朋友,一位一流的服装设计师.他来到我们公司,观察员工如何工作.他到工厂、实验室和办公室去看员工要做的必要动作.大约一年以后,他提出了一种设计得很简单但又很灵巧的灰色工作服,镶有红色的滚边,袖子可以拆下来,使得工作服变成一件背心,所以这种工作服一年四季都可以穿.没有人再抱怨了.我的主意是对的,就算有人对这种工作服不太满意,但是他们穿的却是世界上最高级的服装设计师的作品,所以也就无话可说了.我坚持要求将那位服装设计师的品牌缝在每一件工作服上,这样就没有人会怀疑了.现在索尼公司的员工穿的工作服在公司附近的一些地方就像信用卡一样好用.穿上这样的工作服使得一个人感到他是我们团队中的一员,所以凭着工作服和姓名牌他就可以在附近的商店里信用购物.

第二十章

日本人对工作的态度与美国人大不相同.日本人更加适合调整对工作的观念,不管是什么工作,只要它是光荣的,都是如此.一个人满了五十五或者六十岁,退休以后找一个比以前卑微的工作继续赚钱,这样做不会被人瞧不起.我应该声明,高层领导人通常是没有规定退休年龄的,他们中的很多人一直工作到七十甚至八十岁.

在索尼公司,我们规定总裁六十五岁退休,但是为了利用他们的经验和知识,我们仍然保留原来的负责人当顾问.我们继续给他们提供办公室和工作人员,这样他们在离总部仅步行五分钟的井深大厦里上班时就可以摆脱公司的日常事务了.我们时常向他们咨询,他们有时还作为索尼公司的代表出席一些会议和其它活动.很多从管理岗位上退休的人在小公司或者索尼的下属公司里又找到了领导工作,这些公司需要并看重他们的管理经验和能力.

工人一般都喜欢学习新的技能.日本从来就没有创造一个像美国那样的体系,美国人接受一种训练,以后就不愿意干别的工作,政府甚至在财政上支持他找到一份适合自己口味的工作.由于日本的特殊情况,我们没有那么优越的条件.最近我们的失业率还不到百分之三.有一种陈旧的管理风格仍然存在于美国的很多公司以及一部分日本公司之中,他们的基本思想认为一个成功的公司应该能够用最有效的办法和最低的成本生产出传统的产品.效率在这样的公司里成了上帝.最终的结果就是机器代表一切,理想的工厂是具有完美的自动化的工厂,也许是无人工厂.这种机器式的管理是一种非人化的管理.

技术在过去的几十年里以前所未有的步伐向前加速发展,它要求对新知识、新信息和不同的技术进行消化.现在管理人员必须能够赶在其他竞争对手之前开辟新的业务,而不是追求用更高的效率生产传统产品.然而在当今的美国和欧洲,新技术遭到忽视,老式的、低水平的工作却受到保护.

更加重要的一点,现在的公司雇员不再是重复简单操作的机器奴隶,好像查理．卓别林在"摩登时代"那部电影里所表现的那样.他也不是一个在胡罗卜和大棒的统治下负担重荷、出卖劳力的畜牲.总之,人力劳

动可以用机器和计算机来取代.现代工业必须是脑力密集型的,所以公司雇员也应如此.无论是机器还是动物都不能执行脑力密集的任务.六十年代末,集成电路还是用手工装配,美国公司为此大量需要手指灵巧的亚洲女工.但是随着这些设备的设计越来越复杂,产生了更加精巧的机器,例如激光修边机,它并不需要灵巧的手指,而是需要敏捷的头脑和智力.这种对工人的升级是每个国家都必须加以考虑的问题,在现代社会里继续保留老式的工作是没有道理的.这意味着面对挑战,必须教育新员工,重新教育老员工.

这还只是一部分.在索尼公司,我们有时要求科学家参加一段时间的销售工作,因为我们不愿意让他们关在象牙塔中.我总是感到他们应该知道,我们处在一个竞争激烈的行业之中,所以应该具备一些第一线的经历.索尼公司对新招进来的大学毕业生进行培训,培训计划中的一部分包括这样的内容,非技术人员要到工厂去训练一个月,技术人员要到索尼的商店和百货公司去当售货员,销售我们的产品.

在当今的世界上,日本的劳动实习被称作老派的做法,还有人说,与别的国家一样,老式的职业道德在日本也正在衰落,但是我认为这不是无法避免的.在我看来,想干活并且想干好,这种愿望并不是一件必须强加在人们的头上的异乎寻常的东西.我想,只要一个人的工作和作用在公司里能够得到承认,他在完成了一件有挑战性的工作之后都会感到满意的.国外的经理们似乎忽视了这一点.例如在美国,人们受到体制的限制,在那样的体制中他们为某一个价钱出卖自己的劳动.从另一方面来说,这样也好,因为员工不能轻松自在,他们知道必须努力工作赚钱,否则就会被开除.(我认为美国人要孩子做家务事来换取零用钱的办法是很好的;日本人往往给孩子零用钱,但不要求他们做任何事情.)在日本,我们承担终生雇用的风险,还必须激励员工一直努力工作.有人认定金钱是补偿一个人的工作的唯一办法,但我相信这种看法是一个很大的错误.

人们是需要钱,但他们也需要在工作中得到愉快和自豪.所以如果我们让一个年青人承担很多的责任,甚至他没有什么头衔,他也会认为有一个好的前途,于是乐意努力工作.在美国,头衔、工作和金钱刺激是捆在一起的.正因为如此,如果一个年青人有一份重大的工作,管理者就会想到,他必须拿很高的工资.但是在日本,我们习惯上随着员工的厂龄和经验的增加,每年增加工资.如果我们给一个人过高的工资,我们就不能无限制地给他每年加工资了.有时他的工资还必须调平,这将会使他感到泄气.所以我们愿意对每个人都同样地加工资.我认为正是因为这个原

因,我们的员工才一直充满活力.也许有人认为这是日本人的特点,但我并不这样想.

我相信,人们工作是为了满足.我知道,美国的广告和商业节目似乎认为休闲是生活中最令人满意的目标,然而在日本却不是这样.我真地认为世上还有如金钱一样重要的东西,例如对公司的热爱和对工作的满足.毋庸讳言,你必须付给他们满意的工资才行.这也就是说,公司不必把大笔的奖金花在那些负责人或其它不足取的事情上面,但必须与工人们同甘共苦.日本工人对于随着厂龄、按照预想的曲线增加工资的办法感到更好,当然我们也曾试过别的办法.

在我们初建研究实验室的时候,我们必须到外面去找研究人员,因为这些人受教育的程度更高,自然也比一般的新雇员年纪大,我们决定他们应该得到更高的工资,相当于美国的工资水平.有人建议应该与他们签订短期合同,例如三年,过了这个合同期之后,我们还可以决定是否更新.在对这种新的支付工资办法做出决定之前,我问一些新雇员,他们是否宁愿采用更加普通的办法,即开始时的工资较低,以后随着厂龄不断增加;或者只签三年的合同,得到高得多的工资.

没有一个人要求得到美国水平的工资.每个人都喜欢长期的稳定.出于这个原因,我遇到美国人时总是说,人们工作并不都是为了钱.但是每当我说这个话的时候,他们就会回答说:"好,我知道了,但是对那些真卖力气的人你付多少钱?"这是一个重要的问题.如果一个工人知道每年都要加工资,他就会感到没有必要努力工作了.必须调动工人们干好工作的积极性.其实,我们日本人也是人,与其它地方的人有很多共同之处.我们的评比制度很复杂,用来发现真正有能力的人材,向他们提供有挑战性的工作,并让他们干得出色.造成差别的并不是我们付给工人们的工资,而是他们的工作具有挑战性和对他们工作的承认.

我的儿子英夫也许不是典型的日本工人,但是我认为他对日本的工作有一个有趣的、典型的看法.他曾经到英国和美国留学,他想终生为索尼公司工作.在大贺典雄的催促下,他到CBS索尼音像录制公司去上班,当一名艺术家和剧目管理人.因为顾及家庭关系以及任人唯亲之嫌,英夫和我都感到不应该让他直接进入索尼公司总部.他在CBS索尼公司证明了他自己的能力.他与国外和本地的艺术家共同工作,结果在日本的音像界里赢得了名声和成功.他十分努力地工作,从中午一直忙到第二天清晨三、四点钟,白天还要料理日常公务,与那些完成了作品的音乐家们打交道.英夫不喝酒,所以凌晨时分在东京的迪士科酒吧间与那些喝着威

士忌的摇滚歌星一起喝可口可乐对他而言真是勉为其难.然而此事又十分重要,尽管他可以长期地躺在功劳簿上睡大觉,但他在进入而立之年的时候对自己进行了一次估量,做出了一个决定.

他对此事的看法是这样的,"在音像录制行业中有很多三、四十岁的人,他们穿着跑鞋、白袜子、牛仔裤和T恤衫来上班.我看到这些人时就说,我不想到了四十多岁的时候也是这个样子.这个行业不错,我已经取得了成功,没有理由离开它.如果我继续干下去,最终可能会成为CBS索尼公司的最高领导,但是我不想看到我自己到了五十岁的时候还要在凌晨一点钟时穿着跑鞋和白袜子走进办公室对人说早安.在音像录制行业中干了七年之后,我感到必须向我自己证明,我也可以像普通人那样从早晨九点工作到下午五点."

他被派到索尼公司的财会部去工作,从音像录制行业的艺术性质来考虑,这是一个很大的改变,有人担心他是否能够适应,但是我相信他可以.尽管他在国外长大,但他的人生态度却是十足的日本式.

"所有的工作基本上是相同的.不管是当一个录音师,一个街头的推销员,还是一个会计,你都必须发挥自己的能力.你得到报酬,要尽全力去干手头的工作.我当录音师的时候感到很有兴趣,令人激动,非常愉快.很自然,只要你对自己的工作满意,尽力去干,就会感到愉快.我对财会部的工作也感到非常激动.每天我都发现新的东西,要对付成捆的发票、工资单、资产负债表以及盈利亏损报表,还要与大量的数字打交道.我对公司的全貌开始有所了解,看到了它的财政情况,每天发生的事情,正在朝着什么方向发展.我发现这种激动与在录音棚里录制音乐是一样的."

六十年代,欧洲委员会对日本的内部备忘录被披露于世,引起了很大的骚动,因为它把日本人描述成为一群住在"兔子窝"里的"工作狂".毋庸置疑,日本的一个严重问题正是狭窄的住房,没有人能够否认,日本人也许是世界上最勤劳的人.在日本,我们有很多假日,但也只与美国的相等.我们的暑假不长,甚至孩子们也是这样.

索尼公司是日本第一家夏季停工一周的公司,这样每个人都可以同时休息一周.我们很早以前就实现了每周工作五天、每天工作八小时的制度.日本的劳动标准法仍然允许每周最多可工作四十八小时,但是这个法定时间不久以后就会被修改得更短.制造行业现在一周平均工作时间是四十三小时.虽然每年有二十天带薪休假,日本的工人却总是想办法少休假,他们的工作日比美国和欧洲的工人更多.

直到1983年,银行和财务机关才开始试行一周五日工作制,每个月有一个星期六停业.最后全国都向一周五日制靠拢.国际劳动组织的资料表明,日本工人每周工作的时间更长,但是比美国、英国、法国和西德的劳动争议更少.我认为,这表明日本工人似乎对这种制度感到满意,这种制度并不是只向工人提供高额奖金和休闲时光.

从索尼公司的经验来看,习惯于只为钱工作的人往往忘记了公司希望他为整体而工作,这种只考虑自己和自己的家庭、以自我为中心、不顾合作者和公司的目标的态度是不健康的.管理者有责任要求每个雇员去干重要的工作,让他们有家庭成员的满意感.为了达到这个目的,在索尼公司我们经常组织适合工人的才干和能力的工作.

有时我把美国的公司比喻成砖墙结构,而把日本的公司比喻成石块墙.在美国的公司里,公司的计划是事先制定好了的,每项工作的框架也定好了.让我们看一看美国报纸上的招聘广告,公司总是想找适合他们的工作的人.如果考试时发现某个应聘人不适合某项工作的框架,就将其拒之于门外.所以这种结构就像砖砌的墙一样,每个雇员都必须刚好适合他的工作岗位,否则就进不来.

在日本,新雇员招进公司后,我们必须搞清楚如何使用他们.他们受教育的程度很高,但是并不规则.管理者对这些"石块"要长时间地仔细观察,他必须用最佳的办法把他们结合在一起,就像一个高明的石匠用石块砌墙一样.石块有时是圆的,有时是方的、长的、大的或者小的,无论如何,管理者必须想办法把它们砌到一起去.人是会成长的,日本的管理者还必须考虑到随着时间的过去,这些石块的形状会发生变化.公司的情况发生了变化时就必须把这些石块放到不同的位置上去.我不想对这个比喻发挥得更多,事实上工人和管理者的适应性已经成为日本企业的一个显著标志.

日本的夕阳工业中的公司改变或者增添经营方针时,工人们会得到再培训的机会,他们中的大部分人都愿意接受这种做法.有时还会要求全家人都迁到新的工作地点,而日本人的家庭往往会处理好这种事.

第二十一章

谁是公司的主人?是经理、股东,还是工人?这个问题并不那么简单.在日本,我们认为公司应该像关心股东那样来关心工人.我非常理解股东的重要性.我们有很多股东,而且百分之四十不是日本人.管理者的责任就是有效地利用他们的投资,对他们的投资给与回报,而这种回报是他们自己用其它的办法所得不到的.但是这并不总是指的分红.它也可以是股票的增值,在日本,人们认为这比分红更重要,因为股票增值的税率比分红更低.不分红,而是对公司再投资,这种做法从长远来看会使股东赚得更多,肯定比美国和欧洲的那些按虚假利润分红的公司赚得多.

有时公司之间的争斗,特别是有吞并企图时,会引起一些莫明其妙的磨擦,使得公司大伤元气.在日本还没有发生不友好的吞并,1986年出现过一次这样的情况,但在年中时就告吹了,很多生意人都认为这种在美国甚为普遍的战术总有一天也会在日本找到立足之地.

我对这个方面美国体制的不同看法可以在15年前仅以四百万美元创立的一家合资公司中得到明证.那家公司很快就发了财,开始给出丰厚的分红,同时还保留了大笔收入.1985年,那家公司制定了两个新的计划,不依靠任何贷款,完全从保留的收入中支出,而且它在银行里还有一亿多美元的存款.就在这时,美国合资方的母公司遭到了有组织的攻击,为了防御这次攻击,他们必须高价买下自己的股票.因此他们急需现金,他们把目光转向了在日本的合资公司以及这家公司的存款.他们转告日本的合资者,他们必须立即得到分红,要提走三分之二的存款,这样他们才能防止被人吞并.日本的合资者不愿意牺牲存款,但是压力太大,他们无法抵抗.

在日本,我们相信公司中一个最重要的因素就是工人的士气.如果工人失去了对公司的热情,公司可能就难以继续生存.员工们认为失去了存款是对他们工作安全性的威胁.我们感觉到,一个出卖固定资产的公司是没有前途的.某些西方人很难理解我们日本人这样的一种观点,即公司不仅仅属于股东和经理.股东可以根据自己的意愿随时抽走他们的钱.在美国,经理可以在合同期满时离开公司,工人可以随时招进和开除.但是我相信,大多数情况下,即使在美国和欧洲,工人也希望得到稳定的工

作.工人们自我保护的能力最弱,但他们对于管理者和股东而言却又是不可缺少的.

六、七十年代,日本表面上变得更加自由化、国际化,社会上出现了一种防卫意识.有些老派的工商界人士坚决反对外国公司进入日本,他们想建立很多的壁垒.我却反其道而行之,我试图鼓励自由化和外国货进入日本市场.我建立了索尼贸易公司,开始进口外国商品,五花八门的外国货,从冰箱到猎鹰喷气机,应有尽有.我希望在日本的土地上看到更多的外国公司.

我首先在索尼美国公司成立了一个"美国销往日本分部",我们为那些想向日本销售货物的公司做了大量的广告.开始时我认为美国方面不会有很大的兴趣,但是询问书像雪片般地飞来,最后多达11,000家公司,其中不乏美国的佼佼者,例如威普公司和胡佛真空清洗机公司.我们开始将大量的产品带入日本,但是我们与供货商之间有了麻烦.例如威普公司,他们生产很好的大型冰箱,其中的电动机是按美国的110伏电压设计的.日本的标准电压是100伏.我们通知威普公司,他们对销往日本的冰箱必须换掉其中的电动机.在此之前,对他们运来的每台冰箱我们必须加装一个变压器.威普公司花了很长的时间才用适合于日本的电动机换下了美国的标准电动机.刚开始的时候,威普公司的产品比日本市场上的任何冰箱都大,虽然噪音和振动都大一些,但还是很俏销.不久后日本的制造商也开始生产大型冰箱,他们的设计充分地考虑到了在狭窄的日本式房屋内使用,这种情况下厨房一般离卧室不远,所以要尽量地减小噪音.遗憾的是美国人的冰箱没有能够在市场上保持竞争力.

现在,我们花了不少的精力进口法国L'Aerospatiale公司生产的直升飞机.1986年东京工业化国家首脑会议期间,我们向政府出售了三架L'Aerospatiale公司生产的大型超级彪马牌直升飞机,专供要员乘坐.事实上,截至1985年10月,日本有439架直升飞机,其中的136架是L'Aerospatiale公司的产品.我们后来又成了猎鹰喷气机的代理商,不幸的是日本的机场很少,运输省的限制条例又非常严格,所以我们的生意并不好做.究其原由,我相信是因为日本的幅员并不广阔,加之又有一个成效卓著的商业化运输体系.

我在国外为索尼公司参加的活动以及作为摩根担保信托国际委员会的成员、泛美航空公司和IBM世界贸易公司的董事,使我有机会接触到世界上众多的优秀经商者,其中很多人成了我长久的朋友.所以我觉得德克萨斯仪器公司(TI)请我去帮助他们打入日本市场是理所当然的

事.我1955年就认识了TI的帕特．哈格提,那时我们一起商量过成立一家合资公司.虽然后来这件事并没有办成,哈格提和我却成了好朋友.当TI开发出集成电路时,这项技术引起日本电子行业里每个人的兴趣.当时(1968年)TI的董事长是马克．谢培德,他对进入日本市场的态度相当强硬,他将不向任何日本公司出卖集成电路的许可证,除非TI已经在日本有了完全属于自己的公司.TI也想进入日本,生产集成电路,然后再在日本的市场上销售.

但是根据日本已有的条例,与日本公司合资办厂是TI进入日本的唯一途径.TI的技术受到尊敬,很多人意识到,让TI进入日本对我们这个行业和国家都有好处.另外,很多公司都想得到集成电路的技术.于是他们找到我,让我想办法搞一个折衷的方案.我提出TI与索尼公司合资办厂,我们也是半导体生产厂商,通产省似乎也认为这个方案可行,按照这个方案,再过三年我们就卖出自己50%的股份.但是我们遇到了意外的障碍,因为TI说,他们需要看到政府对公司三年以后我们卖出50%的股份有一个书面的担保.在很多国家,要求政府机关提前对某件事做出担保是很难办到的.我对TI的谈判者说:"你必须相信我们,"但他还是坚持要白纸黑字的担保书.我们最后还是搞了一个令人满意的书面文件,但这只是为了使美方的律师放心.TI经营这家公司,好像公司完全属于它一样,他们干得很好,这正是我们所希望看到的.正如我们对TI的律师所承诺的那样,三年以后,我们的股份全都卖给了TI.

办完了与TI的合资公司之后又过了好几年,我帮助通用汽车公司(GM)的董事长詹姆斯．洛奇通过谈判买下了五十铃汽车公司30%的股份.这是第一笔有关汽车的大宗生意,当时的条件下必须谨慎从事.1971年4月詹姆斯．洛奇来到日本时,当时国内有关人士的态度非常排斥.报纸的大标题推测这个巨头公司的动机,他们的言辞中透露出火药味.他们大谈"入侵"和"桥头堡"这类的话,并推测洛奇是来接管五十铃汽车公司的.

在此之前,亨利．福特二世访问了日本,由于他在东京的记者招待会上猛烈地批评了日本在贸易自由化的进程中步伐太慢,所以洛奇的到来引起了更大的骚动.事实上福特是个很坦率的人,但他的坦率激怒了众人.我知道詹姆斯.洛奇是我在摩根担保信托国际委员会中的同事,在准备这次旅行时,摩根委员会驻东京的代表请我帮助洛奇,在他到来后对他简要地介绍一下情况,为他安排一些会见.我认为这是个好主意,因为福特的来访可能已经对我们产生了负作用,而我们正在日本促进自由化

和削弱地方保护主义.再来一次敌对性行动就可能使得经营多年的自由化和国际化事业大受挫折.

我希望洛奇在日本人心目中留下一个正面的第一印象.洛奇一到日本,我就在羽田机场的东京旅馆为他租了一个房间.等在机场的记者被告知,洛奇先生累了,他要在旅馆里逗留半个小时,稍事盥洗,再休息一下,然后才能与记者见面.我提前到达旅馆,所以没有被记者看到.我在房间里等着洛奇.我花了半个小时向他做了简要的介绍.我为他安排了与通产相宫泽喜一以及工商协会会长的的见面,这件事后来成为报纸上的头条新闻.我还为他安排了首次新闻发布会的格局,他的新闻发布报告,预计了记者们在招待会上可能提出的问题.他的助手提出了很多问题,我们对每件事都详尽地加以讨论.我建议他在解释GM的对日方针和他本人此次访日的任务时采取低调的态度,因为当时日本人的心情非常紧张,好像得了过敏症一样.

新闻界把GM的对日方针视为战后时期最重要的新闻,各家报纸都为赢得有关GM计划的独家图片和消息发布权而你争我夺.我劝洛奇直言不讳地告诉大家,GM没有兴趣吞并五十铃汽车公司,他照我说的做了.这个消息刚一公布,我所预料的问题都提了出来,洛奇根据我的建议回答了这些问题.当时外国公司要买下日本公司三分之一以上的股票就必须得到政府的准许,我帮助工业界和政府中与GM-五十铃计划有关的人士铺平了道路.这项计划顺利实施,得罪的人并不多.

多年以后,我高兴地得知GM对我的帮助仍然怀有感激之情.几年前GM日本公司的负责人邀请我去吃午饭,他告诉我,他在来日之前读过公司的文件,他对我说:"我知道GM欠你多少人情."他的话使我感到非常高兴,而且对将来充满了激励,因为我知道像GM这样的巨头也具有人间温情,而在这一点上我们一直认为只有日本的公司才做得特别好.罗杰.史密斯成为GM的董事长之后访问了日本,他请我去与他聊天.他对我十多年前给与GM的帮助表示了感谢.

第二十二章

管理者的主要职能是做决定,也就是说要具备专业知识,有能力预见到技术在未来的发展方向与趋势.我认为,一个经理必须对自己的行业领域有广泛的常识.由知识与经验产生的特殊感觉也很有帮助,这种特殊感觉是只有人类才具有的、超乎事实与数据之外的直觉.

有一天在纽约,我与彼特．德拉克教授、比尔．本巴赫一起吃午饭,德拉克教授是一名管理学专家,本巴赫是个广告商,他为我们做过多次广告宣传,包括那个脍炙人口的成功电视连续剧《大肚子电视机》.我们谈到了管理,德拉克说:"当我与日本的经理们谈话时,他们的思维似乎不符合道理.奇怪的是最后他们却可以得出正确的结论.这是怎么回事?"

本巴赫想了一下,坦率地说道:"我的专业是做广告,对经商之道知道得不多.但是为了做出合理的决定,就必须全面地了解事实以及事实周围的环境.当然一个人也许不可能什么都知道.美国的经理可能相信自己是合理的,但是他们的合理性仅仅只是建立在他们已经知道了的事实基础之上.肯定还有很多事实与环境因素他们并不知道.如果漏掉了这些,那么无论结论看起来多么合理,也是没有根据的."

他继续说道:"与此相比较,日本的经理好像有一种东方人的第六感.他们不是把一件事与另一件事放到一起,而是作为整体抓住总的想法,再利用这些信息与第六感来做出决定.通过这样的途径,他们对总体想法的领会比通过仔细推理的人更加深刻."

我用比尔．本巴赫的评论来表明这样一个观点,生意人要了解他从事的行业和周围的环境,随时做好准备,利用掌握的专业知识甚至凭借所谓的第六感进行冒险,这是至关重要的.我又想谈到我对便携式立体声放音机Walkman的预感,但愿读者诸君不会以为我在自吹自擂,尽管当时我们公司里很多人持怀疑态度,我还是认为它会成为一个成功的、受人欢迎的产品.我对此事信心十足,我甚至说过:"如果今年年底我们的销售量没有达到100,000台,我将辞去公司董事长的职务."当然我不是有意要那样做.我知道这个产品会成功的.

在当今的美国,管理人员的流动性很大,有人告诉我,白领雇员一生平均要在三个不同的公司里工作,所以公司的经营者对公司产品的技术方面知道得很少,甚至一窍不通.如果真是这样,他当然缺乏对产品的直觉以及它们对市场的影响力,假如一名会计师经营一家日用品公司时尤其如此.当然这种情况也有值得注意的例外,但我想不会太多.据我的观察,这种外行的、缺乏自信的负责人在风险面前只会犹豫不决,对每一个行动步骤都要找出理由,所以他们通常都要去请教咨询公司.

除了律师之外,在美国和日本,这些咨询商不光被人使用过度,而且还用错了地方.我有选择地请教咨询商,发现其中的佼佼者可以收集到有价值的情报和进行市场分析.但是使用这些情报可能导致荒唐的极端.当市场研究被证明是错误的时,他们往往会找到这样的借口,市场条件在研究结束之后发生了变化.这样一来,那些研究结果还有什么用呢?我怀疑只能成为保住饭碗的理由.我知道一件这样的事,在一家美日合资公司里,美方本部认为日方的计划不对,于是他们让公司的美方代表去请东京的一家有名的管理咨询公司进行研究.

这位美方代表是合资公司的副总裁,他刚好就那项计划与日方合作人达成了共识,他在给美方本部的推荐书中表明了自己的意见.但美国本部的老板并不相信自己在东京的代表或者日方合作人.在东京的美国人与咨询公司讨论了这个项目,他向他们全面地介绍了情况,并告诉他们什么是他希望得到的结果.也许他们得出的结论正好是他要找的.后来的事实证明日方的意见一直是对的,但是公司却花掉了大笔的咨询费,与公司负责人面谈又浪费了大量的时间.这件事无形中破坏了双方的相互信任,使得美方的代表感到受了愚弄和白费心机,而且什么新的东西也没有得到.只是留在美国负责公司国际业务的头面人物在项目万一失败时好替自己开脱.

我对最高层管理人员和工人已经写得太多,但我并不是要将中层管理人员排除在外,他们是重要的角色.日本的中层管理人员与西方的模式不相同.很多日本的公司是靠"建议"体系来营运的,在这种体系中,希望中层管理人员提出他们的想法和观念,以供最高层管理人员判断.这种做法肯定与西方流行的个人或者小班子管理的概念不同,特别是在美国,那里盛行传统的个人英雄主义.(从战前起日本人就看美国电影,我们通过这些电影来评价美国精神,这可能并不好,也不准确.但是我们喜欢"战斗精神",有时在竞技场和生意场上我们崇拜具有最佳精神的人,即使他失败了也不在乎.)有人说,与西方的公司相反,日本的公司是根据一致意

见来营运的,我在前面写过的索尼公司尊重个人的事就是这方面的例子,但是在其它的日本公司,例如本田、松下等,传统上却是由一个人做出大胆的决定,好像只有他说了才算数.这看上去有点矛盾,但事实上却不是那样.

一致意见对日本人而言是自然而然的事,但这不一定是指每项决议都由一个自发小组的冲动产生出来.在一家日本公司里取得一致意见通常是指花时间去为它准备基本条件,一致意见一般是从上到下形成的,而不是某些观察家写的从下到上.例如对于一个来自中层管理人员的意见,最高层管理者可能全盘接受,也可能加以修改,然后再从上到下寻求认同和合作.当我在Walkman这件事上以辞职吓唬人的时候,我的同事知道我看得比他们更远,我做这个决定是根据我的全部市场经验和知识以及对消费者心理的分析,正因为如此,他们才愿意尽全力来促成这个计划的成功.如果我在Walkman上失败了,我不可能将惨败的原因归咎于任何市场研究.

一旦做出决定,不管它起初来自一家商店还是下面的车间,日本式的办法就是每个人都要尽全力去执行,而不会像一些西方公司里有时出现的情况那样,在背后尔虞我诈,相互拆台.相互合作是很好的,因为每个人都做自己的那份工作,然而要做到这一点却不太容易.

我的第二个儿子昌夫,从乔治敦大学毕业之后到摩根担保信托公司任职,在纽约和伦敦工作了两年半,他觉得日本人谋求一致意见和做计划的方法是冗长乏味的.他的观点对我来说是很有趣的,完全是西方派头.他抱怨说:"在日本的公司里他们喜欢开会,一个小时接一个小时地开,这使我总是感到大失所望,因为我想知道究竟为什么我们要开会,我们要做什么决定.只要过了五分钟我就想打瞌睡了.在摩根公司的时候我搞外汇贸易,时间很宝贵,我们不能把它浪费在会议上面.如果我们要表达什么意见,那么首先说出结论,如果有人想知道我是怎样得出这个结论的,他们就会提问.而在日本,他们总是先解释,直到最后才说出他们的决定.但是有时不知道意向就很难理解那些解释."

这是个问题,它经常使那些遇到这种体制的外国人感到为难.有一位记者来到日本,采访了很多工商界人士,到快要离去的时候他来采访我.我问他此次来访的印象,他很坦率地告诉我,在日本过了几个星期,他最后发现怎样才能理解日本人,他说:"我不需要听他们前面讲的内容,直到他们说'但是．．．．．．'时再开始集中注意力,因为在此之前他们是在表达别人的意思,从那以后才是他们自己的看法."

对待日本人要有耐心.大部分日本人要花很长时间才能表明自己心里的真实想法.

在日本的集体管理体系中,决策都是根据年青的管理人员提出的建议来制定的,这对公司大有好处.年青的管理人员可以留在公司里再工作二十到三十年,而在十年或者大约十年的时间里他们就会被提升到最高层管理层的职位上.因此,年青的管理人员总是朝前看,他们希望公司朝着他们将来接管时的方向发展.如果最高管理层轻视中下层管理人员,总是逼迫他们完成本年度或者下一年度的利润指标,没有完成就开除,就像西方通常的做法那样,那么公司将会毁在他们的手上.如果一个中层管理人员说,他的计划或方案现在不能奏效,但是十年以后会赚大钱,没有人会相信他,他甚至会被炒鱿鱼.

我们鼓励那些将被重用的员工提出长远的计划,这是我们的体制的一大优点,尽管在制定计划时开会和讨论占用了一些时间.它使我们创造和保留了一种西方工商界里没有的东西---公司原则.因为员工与我们在一起的时间长了以后就会保持一致的观点,公司的理想是不会改变的.即使我离开了索尼公司,索尼公司的原则还会继续存在.在美国的公司里很少有自己的原则,因为一旦最高管理层变更,新来的人就会强制推行自己的那一套.事实上,董事会通常会在公司业务范围以外很远的领域里去寻求一位新的最高领导来改变公司里的一切,他们把这种做法称作"打扫房间".

最近有这样一个外来人士进入了一家美国的公司,他关闭了几家工厂,辞退了数千名雇员,然而在《华尔街日报》的文章中他却被赞扬为了不起的的经理.在日本,这种做法被视为可耻行为.在生意萧条时就关闭工厂、开除工人、改变公司的方向,这个权宜之计也许可以轻而易举地使得下个季度末的资产负债表出现转机,但它却摧毁了公司的精神.当生意再次兴旺起来时,公司再到哪里去找有经验的工人呢?而他们又怎么会为公司生产高质量的产品而忠心耿耿地努力工作?

我认为日本管理体系胜于美国和西方体系的一个普遍的主要优势就是这种对公司原则的意识.甚至新来一个负责人接管公司,他也无法改变公司原则.在日本,长远规划和中下层管理人员的提议体制保证了最高管理层与中下管理层之间的密切关系,经过很多年之后,他们可以形成一套特殊的行动程式,从而保持公司的原则不变.日本公司起步时发展比较慢也正是出于这个原因.可是一旦公司的原则在全体员工中深入人心,公司就会具有很强的实力和灵活性.

当很多行业出现危机时,例如1973和1979年的石油危机,日本公司就显现出它们的灵活性.造船公司开始制造环保设备、计算机软件,甚至洗碗机.矿业公司开始制造保龄球机.金保纺织公司开始制造化妆品,现在还成了当地市场上的主要角色.当电影的观众越来越少时,日本的电影厂就开始用剧场来办消闲业.

就在最近,全世界对钢铁的需求量下降,已经达到世界上最高效率的钢铁厂开始出卖他们的副产品——各种气体,例如一氧化碳和氢气,这些气体作为原料卖给化学公司,从而减轻了化学公司对石油的依赖.现在,在日本的钢铁厂中这些气体的买卖竞争很激烈.

还有一个最近的例子,一家日本钢铁公司与一家美国的半导体制造厂商合资,他们生产制造半导体逻辑门阵列和远程通信超大型集成电路用的主硅片.这是钢铁厂商进入半定做逻辑芯片制造行业的第一例.这家钢铁公司可以高效率地生产小批量特定钢材,使用计算机控制生产过程,拥有质量保证体系,它在这些方面的经验看起来与美国的制造商配合得很好.双方都会从合资办厂的经历中学到东西,特别是日本公司的雇员,他们在寄希望于未来的同时又具有在衰退的公司中工作过的经验.

我作为一名日本的经理,认为这些公司的举措比我在美国看到的要明智得多.美国人为他们在生意场上的合理判断而感到骄傲,但美国人生意经中的全部逻辑似乎是冷酷的,忽视了人的因素.

我们日本人对生意上成功的基础有着不同的看法.我们相信,如果要想得到高效率和高生产力,就必须与雇员保持亲密的、热忱的关系,这样他们才会有昂扬的士气.有时营造亲热的感觉比任何事情都重要,有时甚至必须做出一些从技术上讲是不合理的决定.你可以对机器保持完全合理,但你却要与人一起工作,所以有时逻辑相对于理解要处在次要的位置.

第二十三章

"如果日本公司的管理这样好,"一位美国朋友问道,"为什么每年有18,000个日本公司破产呢?"答案是这样的:出于同样的原因,他们在其它方面失败了.正如我在前面的章节中指出的那样,任何魔力和秘密都不能使日本的公司成功,只有把大量的工作做好才行,这些工作必须依靠公司的经理们去做,而不能指望银行家和政府官僚去做.

日本公司的光荣和难以对付之处,即我们的工业机器中的生命血液,是一种良好的、老派的竞争.它是严酷的竞争,有时它太严酷了,以致于我担心它会出口到别的国家去.我们日本人不仅在生意场上有竞争性,甚至在生活中也是如此.在战争时期,军国主义者利用天皇来得到顺从,他们不是以自己的、而是以天皇的名义颁发命令.于是日本人争先恐后地表示自己对天皇的虔诚和忠心.在德川幕府的年代,傲慢的武士走进一个村庄后向所有的来者挑战,就像美国西部片中的枪手一样.通过比武,看看谁是最厉害的,他们中的很多人以此为乐.

但是不管是那个年代还是现在,在竞争与破坏之间都有一条明显的界限.中国人把它称作"不要砸了人家的饭碗".在日本,大家都理解不能毁掉一个值得与之对抗的竞争对手,要给他留个面子.尽管如此,日本的竞争者通常都会扼住对方的咽喉.正是国内的这种激烈竞争造就了日本公司在国际上的竞争性.商业竞争虽然非常严酷,但对它还是有一种不成文的理解,那就是争夺市场并不是为了某一个家公司独吞一切.然而如果一个公司完全无法参与竞争,它的竞争对手就不会让它存在下去.

在零售业中,从大百货公司到成千上万的夫妻小店,从北海道到最南边的冲绳,所有的人都认为竞争是做生意的正常手段.如果不能在价格上决一雌雄,我们还会在服务上比试高低.我们日本人喜欢追求时髦,对于新鲜事物有点浮躁.所以有时一家铺面现在是"巴斯金-罗宾斯"冰激凌商店,过了一年以后可能就改成"哈根-达兹"或者"著名的阿莫斯"了.

国内市场的竞争使得消费者成了皇帝.日本现在的民用品制造商比世界上任何别的国家都多,包括美国.这些公司,例如其中的九个汽车制造厂、两个卡车制造厂、一百多个机床制造厂和六百多个电子公司,

都是竞争中的幸存者.日本曾经一度有过四十个电视机制造厂,现在只剩下六个大的了.

我必须指出,我在这里谈到的主要是日本真正具备实力的行业,这些行业不仅在国内市场上出售产品,还把产品出口到国外去.在争夺国内市场的竞争中,他们形成了在国外市场竞争的能力.这些行业是指电子、汽车、照相机、家用品、某些半导体产品和精密机床等.这些行业直接影响着世界的其它地方,我想读者对拙著的兴趣也大都在这些方面.日本还有许多其它的工业,可以举几个例子,像化学、制铝、纸浆和造纸等,它们的形势窘迫,甚至濒临倒闭.尽管纺织品市场紧缩,还有七千多个纺织公司为之争夺不休.他们发现无法与来自中国、香港、台湾、东南亚以及其它地方的廉价纺织品竞争,所以他们必须提高产品质量,但是最终他们发现即使在高档产品中的竞争也是相当激烈的.有些公司在缩减生产规模时真地把机器扔掉或者打碎.他们必须打碎废弃的机器,以防止某个野心勃勃的新手把它们买下来再开一家公司.

我在前面已经说过,衰退行业中资金充足、管理优良的最聪明的公司一直都在试图改行,他们中的有些人现在还在这样做.有些所谓的"日落工业"得到了政府的帮助,他们从银行获得低息贷款,以便改行并对工人进行新工作的再培训.日本有五个大型钢铁厂,由于进口钢材的竞争,他们的订货减少,所以他们都针对新的情况着手调整.他们试图减少对钢材订货的依赖性,于是就像我前面说到的那样,转到其它战场上去展开竞争,出售气体,转包工程能力,制造陶瓷.

铜制品工业也是如此,他们看到光纤正在取代铜线用于电话通信、家庭、甚至汽车电气系统来传送信息,于是他们也转向光纤.事实上这些公司起步很快,在八十年代的初期他们在世界上就占领了70%的市场.

一些日本的缝纫机制造商由于世界范围内的定货减少而境遇艰难,他们对自己老式的电气机械技术进行了升级更新,加入了微处理器,并且在电子打字机、打印机、文字处理机和办公室自动化用品方面也取得了重大的成功.

我们有一个自由的经济体制,在这个体制中,任何人可以办任何种类的合法公司,所以一旦有了好产品,人们就会蜂拥而至,在这个行业中展开你死我活的竞争.几年前,雅马哈公司认为与本田公司在国内的摩托车和摩托艇市场上决一胜负的时机已经成熟.当时本田公司明显领先,

但他们正在美国建立一个新的汽车厂,投入了大量的资金,所以雅马哈公司推出了一系列新型产品,开展了生动的广告宣传.尽管财政负担沉重,本田公司还是立即应战,给与反击.他们每周介绍一种新的型号,并且持续了一整年!雅马哈公司无法坚持下去,最后上层领导人只好集体辞职.

对于日本的公司而言,占领市场比立即获得利润更加重要.如果买一台昂贵的新机器会减少短期利润,但最终却可以扩大公司的市场份额,这种情况下,几乎总是决定对公司的未来进行长远的投资.

这种为了保持竞争力而建设未来的兴趣变成了1985年贸易磨擦的根源.就在世界市场不景气、美国的公司裁员和关闭工厂时,日本的半导体制造商却继续为新的工厂和设备投资.

在生意中靠小聪明占对手一点便宜,这不是日本人的兴趣所在.传说中的智慧武士宫本曾经写过一本书,内容是关于战斗中的战略,几年前这本书被译成英文,取名《ABookofFiveRings》,它成为外国商人崇拜的读物,有人告诉他们,说是读了这本薄薄的书就掌握了在商战中战胜日本人的秘诀.更有甚者,在一个新泽西州的畅销书目录中把这本书说成是"日本对哈佛商业管理硕士(MBA)的回答".

然而对哈佛MBA的回答并不是古代武士的一本书,而是来自世界各地百货公司的货架和展示厅中:人们想要质量好的产品,而且产品的品种如此之多,顾客任何异想天开的愿望都能得到满足.日本商品正是这样才占领了如此之多的美国市场.我想说,与日本人竞争的最好办法是仔细看一看成功的日本产品的设计、制造和创新概念.我们并不像通常所说的那样"侵入"美国市场,我们只是把我们最好的产品发送到美国,我们产品的质量和价钱都得到了认可.这些产品是在日本市场上竞争中幸存下来的.

在开发Walkman随身听的同时,我们开始制造世界上第一批超轻型耳机.我们已经制造了五千多万套,品种还在不断增加.今天,在东京的一家商店里就可以看到和试用二百多种不同型号的耳机,它们分别由十几家公司制造.电视机、录像机、激光唱盘放音机、摄像机、照相机、小轿车、货车、摩托车、摩托艇、计算机、打印机、休闲产品、家庭用具、服装和通信设备,这个名单还可以列得更长,所有这些在世界上都是第一流的产品.由于日本的消费者十分挑剔,不是最好的货就卖不出去.售后服务也是严格的,我们还要进行用户家庭访问,无论在生产、交货或者服务上,公司稍有怠慢就会失去顾客.批发商打发人穿过整个城市

将一支口红送给零售商,仅仅因为那里有一个顾客正在等待,这种事情在日本并不稀奇,但是一个美国的化妆品商人听了之后却大吃一惊.如果批发商不这样做,他就可能失去那家零售商店的生意.

现在日本70%的消费者居住在本州岛的东京至南部九州岛福岗的城市走廊范围内.因为这些消费者都看同一电视网络的节目,阅读相同的全国发行的报纸,所以接触到这些人是比较容易的.但要让他们满意却很难.日本公司为这些人的消费而展开的竞争是非常激烈的,就是在这场竞争中,我们磨练出了在国际贸易战中的竞争性.日本的一亿二千万人口越来越城市化了,从事第一产业的人,例如农民,仅占12%,而且80%的农民还通过非农业工作赚取部分收入.我们初建索尼公司时,一半的日本人从事第一产业.随着我们业务的发展,消费者也越来越精明;因为越来越多的人从农村来到城市,所以高技术的产品也就更加容易卖出去.

从一开始井深和我就知道,我们对于质量的追求高于一切.当我们刚进入美国市场时,我们就准备保证提供训练有素的服务人员来处理可能发生的问题,为了实现这个目标,我们付出了很高的代价.今天,我们在美国和欧洲的市场中已经站住了脚,但我还是一直告诫我们的经理,对已经取得的成绩绝对不能沾沾自喜,因为无论是技术领域还是顾客的感觉、思想、时麾、品味和兴趣,任何事情都在迅速地变化.不能及时把握住这些变化的公司就不能在生意场上生存下去,特别是在高技术的电子领域中,但这些变化很难预料,所以事情就复杂了.

1975年井深和我将Betamax录像机投入市场,我们建立起自己的市场策略来推行"时间位移"的新概念.我的想法是应该通过教育和传送新概念的途径来开创一个录像机的市场.我发表演讲,告诉人们Betamax的确是一种新产品."现在你可以亲手掌握电视节目,"我说."有了录像机,电视机就像一本杂志,你可以安排时间表."这就是我想推销的概念.我知道很快就会有人与我们竞争,我想打垮它,尽快地让人们进入录像机的世界.我对自己想法颇为得意.总之,我们已经为此努力了二十五年.

早期的人们对电视机的印象非常深刻,也很了解它的影响,以致于他们不去想电视机的缺点,也就是无论节目多好或者多有娱乐性,这些信息接收到后转眼即逝.如果我今天白天没有读到《时代》杂志、《纽约时报》或者《朝日新闻》,还可以在晚上读,获得同样的信息,并且怀着同样的新鲜感.虽然电视有着强烈的影响力,但是你不坐在它面前去看,你就什么也得不到,在这样的情况下,电视就失去了传递信息和娱乐的作用.

五十和六十年代时,在美国,后来也在日本,受人欢迎的节目使得人们改变了时间表.人们不愿意错过他们喜欢的节目.我注意到电视网络已经完全控制了人们的生活,我感到观众在看电视节目时应该有自己的选择.电视播放者不应该恼火,因为人们还是要看这些节目的,包括其中的商业广告,只不过是改变了时间.当然,人们在看以前错过的新闻或者娱乐节目时就不能看正在播放的节目和它的商业广告.但是我觉得控制别人的生活是不公道的.

在我们用Betamax录像机推出时间位移的概念时,宇宙城电影制片公司和华尔特.迪斯尼生产工厂马上向法院告了我们的状.因为他们认为从空中的电波录像是违反版权的.我们理所当然要加以反击.有些没有眼光的电影厂商也反对我们,他们说,这样一来,任何人都可以建立一个电影图书馆,将会损害电影公司的利益.

这场官司虽然打了八年,而且我们不得不找了美国的最高法院,但是我们胜诉了.我很高兴地看到最高法院在判决书中也使用了我创造的术语,"时间位移".他们判定从空中电波中录像并没有自行违反版权法.时间位移的概念现在已经很普及了,这个术语听起来有点新鲜,但是实际上演讲的磁带录音、音乐表演、新闻报道或者电影,包括家庭电影,都意味着时间位移.我的一生都在与时间位移打交道,从我和母亲一起听老式的唱片,到大介法雄说他需要一个声音上的镜子.推出录像的概念要等待合适的设备.我们的盒带录像机是第一个将时间位移概念引入录像的大众化设备.我们的身后还有很多日本的竞争对手,但却没有美国人.

第二十四章

我们在日本持续的激烈竞争也改变了我们对工作的看法.过去用最低的成本生产大量的产品是很重要的,但是现在我们产品的生命周期正在不断地缩短,而成本却越来越高,如果我们的库存量太大,结果就会有一大堆过时货.现在重视的是怎样迅速地、高效地将新产品推上组装生产线.过去一种型号可以生产一年半或者两年;现在半年后就必须改型,通常还会更快.对这么短的周期投入大量的资金、精密的技术和高度复杂的工序,似乎是很大的浪费,但是如果我们想延长产品的周期,坚持某种设计,在市场上较长时间地保持某种型号,那么我们的竞争对手就会用新型产品打入市场,把我们的生意夺走,这种情况下他们也许会获胜.所以在设计和新技术的应用上我们必须很明智,在生产线上要对员工进行更多的培训,这样他们就可以迅速地学会有关新型产品的工作,而不会与老产品相混淆.

1985年,在一次世界范围内的会议上我提醒我们的经理,就在我们于1984年用小型CD-5放音机推出激光唱盘这项新技术后,仅仅过了七个月,我们的主要竞争者就出现在日本的市场上,他们的产品也是小型激光唱盘放音机,事实上,比我们机器的还小一点.我们的CD放音机刚一上市就成了抢手货,我们在其它小型放音机问世之前还来不及生产足够数量的库存,所以在需要大量供货的时候却出现了短缺.幸运的是顾客们在买不到小型的CD-5时还是买了我们其它价格更高的一些型号,所以最后这件事的结果还是皆大欢喜.不久后我们又推出了一种新型放音机,比我们对手的产品更薄,还有不少的附件,包括用一个小型调频信号发送器通过轿车收音机播放CD唱盘的装置.在日本人们常说,七、八十年代日本工业奋斗的方向就是想方设法使产品变得更轻、更薄、更短、更小,这种说法是对的.我们希望将来的趋势仍然如此.

我总是督促我们的员工想办法找出一条应付高速变化的出路,并把它变成我们在竞争中的优势,因为很明显,变化是永恒的,你无法逆转,也不能使之变慢或者停顿.由此引起的问题对生产厂家是显而易见的,你必须不断地培训生产人员.市场销售人员的压力也很大,因为他们要将以前不存在的产品和型号不断地推向市场,这些产品具有崭新的性能,而他们并不熟悉.

在对市场份额的竞争中,任何肆无忌惮的事情都可能发生,也包括工业间谍.在这个年代,甚至于在日本,有些人专门从事工业间谍的行当.当社会越来越信息化时,搞到信息的门路就会变得越来越多.例如现在就找不出保护软件的可靠办法.一旦软件被开发出来,投入应用,就很容易被人偷窃.我们以前认为专利法可以保护软件.日本政府曾经与美国政府对此展开争论,最后无可奈何地同意软件是知识财产而不是工业财产,所以只有版权法、而不是专利法,才适用于软件.但是在现实中,对一种看不见的东西你怎么知道它是不是被人偷了?我承认软件是特殊的,需要新的办法来加以保护;我觉得专利法和版权法都不太合适.这个领域的事情是不好办,但是我认为需要引进新的概念.

在加利福尼亚的硅谷,情报生意非常红火,成百上千的咨询商以及信息简报和杂志都可以提供情报.在计算机开发的初期,那些发明者的所作所为简直是臭名昭著,他们收买值夜班的看门人,让他们进入实验室和工作站,以便偷看对手的电路和整机.

加利福尼亚州到处都是想出卖技术情报的人.咨询商花费大量的时间来消化政府的合同判决书、研究项目批准书、技术会议的文献和其它情报来源,这一切都是为了能够向制造商出售咨询意见.一些躲在阴暗角落里的人总是企图从发展中的公司的雇员那里购买资料,听说愿意透露公司机密的雇员可以得到大笔的钱.有几家日本公司参与了购买机密的活动.1982年,两个日本计算机制造商的代表和十几个美国人在进行IBM(美国商用机器公司)计算机新型设计资料交易时被美国联邦调查局(FBI)抓获.我已经制定了严格的规章制度来反对这种行为.

我认为在这方面还存在一个不合理的因素.在美国的高技术公司里,每年都有成百上千、也许是成千上万的技术人员、研究人员和管理人员被停工、解雇或者辞职.当他们到新的公司工作,他们就会为新的公司效力,他们带去了原来公司的机密,以及他们能够知道的一切.美国企业每天都会遭遇不讲信誉而造成的泄密和偷窃,而缺乏长期雇用形成的忠诚,似乎无法解决这个问题.

我们对公司机密非常谨慎,所以我们总是不断地告诫员工不要在公开场合谈论工作.在日本这是一个问题,因为部门主管、领班和其它负责人习惯于下班后和同事一起喝酒吃饭.啤酒、米酒、威士忌使他们变得油嘴滑舌,但是我又认为这种场合建立的友谊是有价值的.当然,这时候说漏了嘴的情报如果被人偷听去就会酿成大祸.

索尼公司在很大程度上免去了这种麻烦,因为我们有一家公司自办的、非赢利的酒吧间,叫作索尼俱乐部,但是它并不是为了防止泄漏情报才开办的.当初我是看到经理们为了部下的娱乐花费了大笔的钱才想到要开办这个酒吧间(我们鼓励这种娱乐,因为它可以培养家族精神).索尼俱乐部离总部不远,是一栋不起眼的建筑,只有索尼公司的员工才允许进入,任何时候在这个俱乐部里,包括酒保、厨师、服务小姐和其它服务人员,都是索尼公司的雇员.其它人,不管是多么重要的人,都不得入内.部门主管以上的负责人都有一张俱乐部的信用卡,他们在那里的费用可以从他们的工资单上自动地扣除.俱乐部里的娱乐开销很经济,又加强了公司的团结一致,除了这些明显的优点之外,它还为防止泄漏公司机密设置了一道壁垒.

我很早以前在美国就学会了不要听信外人的主意.有些公司急于提高竞争力,可能会听信外人的主意,但我总是觉得这样做是错误的,可能引起法律上的问题.就算你在听到情报贩子兜售情报时说:"我知道了,我们很早以前就是这样做的,"只要你的做法与他的建议有一点相似之处,你还是可能遇到麻烦.爱德华．罗斯尼,我在美国的第一个法律教师,要求我决不听信外人的主意.他坚持说,要想这样做,就只能走专利这一条路.如果一个专利得以批准,我们就可以要求查看它的详细资料,因为它将成为公开记录中受到保护的事项.这样就可以对这个主意进行评估,从而决定是否需要买下它的许可证.

罗斯尼对我讲过一家纽约的公司打官司的事.一个人对公司的总裁说,他有可靠的办法使公司的业务翻一番.后来他因行为怪异而被开除.几个月以后公司决定对所有的产品大幅度提价.这时那个怪人向法院提出起诉,他说这原来是他的主意.他使公司业务翻一番的可靠的办法就是将产品价格提高一倍.当然他的官司打输了,但是公司却为此花了不少的时间和金钱.我不愿意被牵扯到这样荒唐的讼诉中去.

第二十五章

商业竞争的想法在自由世界中的很多地方似乎都消失了,这是令人担忧的.在欧洲,特别是在法国,一些手中握有权力的人相信国有制的公司生产的产品已经可以满足他们的需要.欧洲的体系仍然普遍强调减少竞争、增加利润.他们热衷于少数公司的袭断,以便加以控制.但是这种做法不利于消费者和雇员.

在美国,他们鼓励人们去冒险,他们可以提供冒险资金,这是世界上其它地方没有的事.在日本至今都无法自由地得到冒险资金,也许是因为我们的大公司都是水平结构,有办法为自己的新项目筹资.这对小企业主不利,如同我们在四十年代东京通信工程公司时那样的做法,他们必须在市场上找到合适的空缺,再在那方面想出新的办法.有些人现在正是这样做的,但是在像我们这样的高技术产业中,因为需要相当大的投资,所以现在这样做更加困难了.虽然冒险资金比以前容易搞到手,银行还是不愿意把钱贷给无名小辈.

我们当初用那么少的钱就开起了公司,真是太幸运了,而且我们还有幸聘请了众多的知名顾问,他们带来的潜在投资者提高了我们的商业信用程度.我们真正的资本是我们的知识、创造力和热情,我相信,这些品质至今仍然很受欢迎.

令人感到高兴和震惊的是中国在农业和一些服务性行业中开始理解自由的市场体制,并允许进行一些自由的市场竞争.苏联也不时地受到诱惑,想往他们的体制中引进一些资本主义的刺激,但是邓小平领导下的中国对这件事却非常认真.

1979年,我乘坐我们的猎鹰喷气机飞往北京去访问中国政府的领导人.我的朋友亨利．基辛格帮助安排了与邓的见面.我的访问原定为"礼节性"的拜访,与邓的见面不打算公开.当时中国已经成为我们产品的长期客户,在北京市中心的长安街王府井路口离北京饭店不远的地方树起了巨大的广告牌,多年来一直为我们的产品做广告.除了会见政府官员,我还想去看看中国现代化的情况,特别是他们的电子工业.我到上海去,在那里有机会参观了一些工厂,与很多人交谈,后来在北京的安排也一样.接待我的人听说了最高领导想见我的消息之后都吃了一惊.

我与邓小平在一起度过了一个小时,在人民大会堂的一个大厅里我们坐在厚厚的沙发上,大厅的天花板很高,墙上挂着中国壁画.他对我的公司在很短的时间里取得的迅速发展提了很多问题,他想听听我对中国正在进行的现代化建设的意见和建议.中国人开始找日本人在技术上帮忙.我对他坦诚地指出,新的现代化项目中有很多低效率的现象.我告诉他说:"您正在浪费大量的宝贵时间和金钱,我想您负担不起这样的浪费."在一个小时内,用了两名翻译,我们讨论了局势,他主要让我发表意见.他不太动声色,但是就在我们讨论时他命令电子工业部门的高级领导人以后与我再进行细谈.

七十年代末期,中国人的现代化运动充满了热情.他们的官僚和专家到日本、美国和欧洲去考察,购买成套设备和技术,这些设备只有技术工人才会使用,而中国非常缺乏技术工人.他们签订合同,建造工厂,但是他们甚至不能为这些工厂提供足够的电力.更加糟糕的是无论他们走到哪里都坚持要看最先进的自动化设备,他们忽视了这样一个现实,也就是首先要向不断增长的人口提供就业机会,因此他们应该考虑建设劳动密集型的产业.来日本访问的中国人总是想看日本最自动化的工厂,最新的计算机系统.他们想买的东西很多,但是有些却受到了明智的拒绝,因为在当时的发展阶段上他们无法对付那些东西.不久以后,向中国出售机器和成套设备的一些公司就被指责有"过量销售"行为.这不是他们的过失,中国人坚持说他们知道他们需要什么.有时相互竞争的部或者部门在重复引进相同的设备时却并不知道自己在干什么.

我对邓很坦率.我告诉他,我在上海参观了一家工厂,发现那里有一台很老式的自动锡焊机,没有投入运行,因为它焊出的零件质量太差,根本无法使用.人们坐在组装线旁抽烟和闲聊,没事可干,因为合适的零件不能按时交到他们那里.在现代化的运动中,工程师和经理们沉溺于个人的兴趣,所以他们想买机器或者成套设备,但并不去协调整个行业的活动来达到任何目的.

在上海的一家工厂,我吃惊地看到一台崭新的自动化机器正在为焊于电路板上的电线端头剥除绝缘材.电线端头剥皮是一项简单的工作,用手工完成既容易又经济.那台机器的速度很快,它工作一个班剥出的电线可以供全厂用一个月,这样的机器不能帮助解决中国的失业问题.中国没有工程管理,在现代化的运动中他们从日本购买现成的设备生产彩色显像管、集成电路和其它零件,但是却没有一个总体规划来对所有的工

厂和设备进行协调.在设计产品时他们没有充分地考虑当地的条件以及人们现在和将来的需要,而这些都是设计工作中最重要的依据.

在这以后政府颁发了允许外国公司与中国国营企业合资办厂的新法律.在合资法中他们声称准备承认私有制,允许向国外汇出"合理"数量的利润,允许一部分外国人所有制的自由,允许外国人担任最高管理职务.但是基本的问题是中国人对自由国家中做生意的那一套总是感到不自在,这个问题至今仍然没有解决.例如在工资方面,他们单方面决定合资公司中工作的人应该比国营工厂中工作的中国人得到更多.有人告诉我,其理由是合资工厂要求工人比在国营企业中更加努力地工作,而后者正是以低效率而著称.我告诉他们,这种工资上的差别是错误的,合资公司的工资在刚开始的时候应该与国营公司一样,只有在效率和生产力有了确切的改善之后才能增加工资.

他们希望把新工厂生产的用于国内市场的产品出口到国外去赚取外汇.从我们的观点来看,不用多说,这是一个基本的错误,然而他们对这个想法却似乎相当认真.我指出,如果他们想为中国大众制造消费品,那么这些消费品就必须简单、实用和便宜.他们必须对产品进行调整以适应当地的条件,例如供电情况.另外,中国是一个地域辽阔的国家,他们的产品还必须非常结实,既能够耐受某些地区的炎热和高湿,又能够耐受其它地区的干燥和寒冷.我还说到他们的产品必须易于修理,因为一旦产品销售分布广阔,他们就必须要在地球的这一大片土地上花很大的气力去建立服务网点.这意味着产品必须设计得经久耐用,在离开工厂前还要完美地通过可靠性试验.如果他们真地想为人民服务,那么质量管理就至关重要.但是在中国可靠性和经久耐用一直是个问题,产品的故障成了老生常谈.

我最后告诉他们,他们应该知道,这样结实、简单的产品在自由世界的发达市场上是绝对没有竞争力的,那里的消费者追求的是不同的品味.我还告诉他们说:"如果你想在电子工业中赚取外汇,只有一条路可走.刚开始的时候,在完全散件的基础上为外国公司组装整机,在产品中加入你们廉价的劳动力.在同一个工厂中不可能既生产国内市场的产品又生产出口的产品."

我佩服中国人的勇气和决心.在很短的时间内他们学会了不少现代工业的知识,但他们还有很长的路要走.日本和欧洲的产品现在在中国有限区域的市场上展开竞争.不管是什么产品,本地货与进口货在质量和设计上的差距仍然非常明显,尽管中国货已经有所改进,而且我相信还会

变得更好.现在已经投产的合资企业正在生产外国人设计的产品,看来有所进展.很多日本和欧洲的公司为他们在中国纺织品贸易方面做的工作感到高兴,例如森花江、圣劳伦斯和皮尔.卡丹等公司.1985年中国的纺织品出口额已经达到四十亿美元.

但是激励日本人生产新型的更佳产品以及激励大部分美国工商业界的竞争因素在当地的市场上还是没有出现.没有这种激励,就很难发展起来.到了八十年代,服务行业中有了一些自由,例如可以合法地开办自行车修理店或者茶馆,这才给了人们一点通过竞争取得进步的意识.众多的国营企业的控制大权从共产党铁腕领导人的手中交还给了职业管理人员,他们对自己从事的行业多少有些知识.也许竞争性正在得以恢复.在一些地方,具有讽刺意味的是在日本人的帮助下形成了竞争的局面.重庆的一家军工厂正在组装雅马哈的摩托车和摩托艇,另一家竞争对手却在生产本田的产品,他们在国内长期的竞争竟被带到了另一个国家.

1979年,由于引入了社会主义的市场机制,中国政府在农业领域里取得了令人瞩目的成功,大大地提高了生产力.农村的发展政策还形成了劳动力向劳动密集型轻工业的平稳过渡.但是大型国营企业的现代化进程却非常艰难,这个方面至今仍然落在后面.

中国之行并不是我第一次在共产党国家看到工业企业.五年前我妻子和我应邀去过苏联.在我们动身去莫斯科之前,有人劝良子和我要带上瓶装饮水、毛巾和卫生纸,因为他们听说苏联的条件很艰苦.但是这个提醒一点没有必要.我们从到达的时候起就一直受到优厚的待遇.在机场上,一辆黑色的蔡卡牌大轿车一直开到飞机旁来迎接我们.甚至免除了移民局和海关的一切手续.他们为良子配了一名女翻译,为我配了一名男翻译,另外还配了向导和招待人员.他们做得非常友善,似乎一刻也不愿意离开我们.

良子说了一次:"我想吃点面饼."两个翻译相互看了看,感到有点困惑.她的翻译耐心地说:"面饼是体力劳动者的食品,您不应该吃这种东西."但是良子坚持要吃,两个翻译商量了半天,又打了许多电话,最后才把我们带到一个地方,那里有很多工人,正在站着吃面饼.我们和他们站在一起,享用那种包有肉菜馅的、可口的小面饼.

接待我们的人叫叶尔曼．吉希尼,当时他是科学技术部委员会的副主席,现在他担任国家计划委员会的副主席.他是一个友好的、精明的人,能说一口漂亮的英语.我们曾经在旧金山见过面.那次正好是在由董

事会和斯坦福研究院主持的会议之后,我在一个聚会上遇到他.我惊讶地看到这个俄国人在一架钢琴上弹奏爵士乐,他弹得妙极了,在这样一种资本主义的氛围中开展社交,他显得轻松自如.

然而在苏联,他只不过显得比较开朗.他坚持让我们尝试他的家乡菜,一种丰盛的农夫吃的食物.他带我们去莫斯科和列宁格勒市郊参观那里的工厂,我看到他们在制造收音机和电视显像管,装配电视机.我把那里的东西全都看遍了,却没有留下什么印象.当时的苏联在家电技术方面比日本和西方落后八到十年.他们的工具既粗糙又笨拙,生产技术的效率很低.在我眼里有一点是很明显的,质量和可靠性差的直接原因是工人对工作毫无热情,而管理者又不知道怎样才能调动工程师和工人的积极性.甚至苏联人也对产品中愚蠢的设计和糟糕的质量加以讽刺,但是我相信从那次访问之后质量已经有所改进.

在访问即将结束的时候,我们的主人把我带到他的办公室,那里还有一位从通讯部来的官员和一群官僚.吉希尼微笑着对我说:"现在,盛田先生,你已经看到了我们的工厂,了解了我们的能力.在我们国家没有通货膨胀,也不用增加工资.我们有一支非常稳定的劳动大军.我们愿意在分包的形式下与你们共享这一切."

他似乎对他在我面前展示的一切感到很得意,也许有些人看到苏联人奋斗多年后取得这些进步还是了不起的.但是我对参观中所见到的却并不以为然.

我看了一下周围的人,他们都在等着我说点什么.我问吉希尼,我能不能讲心里的真话.他说我应该全都讲出来,于是我就这样做了.

"我要对你们讲真话.在日本,我们调动最优秀的人才、花费多年的时间寻求提高效率和生产力的办法,那怕是在螺丝刀这样简单的事情上都要下很大的功夫.我们曾经绞尽脑汁去找出每一种应用条件下电烙铁温度的精确值.你们在这些方面却未做任何努力,好像没有必要一样,因为没有人在乎这些事."

"说实在的,吉希尼先生,您这样客气地款待我们,又带我们到处参观,我不好意思对任何一件事提出批评,但是我必须告诉您,我无法忍心看到在您这样的条件下生产索尼的产品.我不能向您提供我们的产品技术."

他对我的讲话表现得很坦然,然后对身边的一位助手示意,那位助手于是骄傲地递给他一个小型的、粗糙的、盒式的苏联造晶体管黑白电视机.

他说:"盛田先生,我们正准备把这种电视机销售到欧洲去.请谈谈您对此的看法."我又一次不得不问他:"我可以说心里话吗?"他点点头.

我做了一个深呼吸,然后开始说:"吉希尼先生,苏联有伟大的艺术天才,例如你们的音乐家和舞蹈家.你们继承了丰富的艺术遗产,你们的演员在世界上享有盛名.你们是很幸运的,因为在你们国家同时拥有技术和艺术."

"但是为什么我却没有看到两者在这台电视机里的体现呢?苏联既有技术又有艺术,为什么就不能把它们结合在一起从而生产出令人称奇的产品呢?坦诚地说,根据我们对市场和消费者品味的了解,我们不认为这样丑陋的电视机有任何商业价值."

出现了短暂的震惊后的沉默,然后吉希尼转过身去对那位通讯部的官员说:"你对盛田先生的评价做何感想?"

那位官员一本正经地说:"我们理解您说的话,盛田先生.但艺术并不在我们的管辖范围之内."

这种回答简直匪夷所思.我开始产生了不好的感觉,我说:"哦,我知道了.我只不过说了我想说的.如果您愿意给我一个这样的电视机,我将把它带回东京,我会让我的工程师给您提出改进的意见."后来我真地这样做了,我们的工程师寄回去一个很长的报告,提出了对电路的重新设计和其它一些改进措施.但决不是索尼的技术.

虽然为了消费者的利益进行竞争的想法在苏联没有取得进展,但是中国的经验可能会对他们有所刺激.现在苏联与美国有另外一种竞争,虽然这种军事竞争的副作用促进了国防技术,但对双方的经济都造成了很大的损失.在苏联,技术似乎都集中在空间计划和国防计划这些方面,肯定不会在家用产品上.对大众而言,设计,甚至技术质量,都落后了.

在广播设备方面我们与苏联有很多的生意.索尼公司是世界上这种设备的最大生产厂家.当然,我们只有在"对共产主义地区出口统筹委员会"批准的条件下才能售出.同样,我们与中国在广播设备上也有大笔

的生意.这两个国家都想通过许可证的方式得到我们的技术,特别是单枪三束电视机显像管技术.但是无论在苏联还是在中国,我们没有生产任何产品,也没有允许以我们的名义生产任何产品.很久以前菲亚特汽车公司向苏联出售了一个汽车制造厂的成套设备和汽车制造技术,结果在欧洲出现了很多的汽车,它们看上去像菲亚特的产品,但是实际上都是苏联的劣质货.菲亚特的声誉因此受到很大影响,我们不愿看到同样的事情发生在我们头上.(事隔多年,时至今日,中国自己生产的彩色电视机已经在国内市场上占有最大份额,在国际市场上也有了一席之地.中国的彩色电视机不仅价格上有优势,而且在某些质量和技术指标上也占有一定的优势.而索尼的产品在中国却因为质量问题屡见不鲜,服务态度又不能令人满意,所以声名大降,甚至曾遭到海南一家大商场的拒绝进货.可见盛田昭夫当时对中国市场缺乏远见,从而导致索尼产品在中国市场上今日之败局.——译者评)

几年以后,在萨尔斯堡的一次音乐节上我与吉希尼谈话,他对我说:"你一定要再来看看我们."但是至今我仍然没有机会.

第二十六章

我已经对竞争如何造就了我们宏大的工业这个话题谈了很多,我必须承认还有另外一个方面,当今社会中的竞争过于激烈了.在教育和社会生活中都存在着竞争,这种竞争毁灭了很多年青的生命.为在学校中占有一席之地的竞争是很紧张的.因为进入"最好"的学校的机会是建立在成绩之上,所以唯一的出路就是通过竞争性的考试.于是在日本产生了有名的"教育母亲",她们强迫孩子过着一种非常艰难、没有欢乐和充满了考试和学习的生活.前几年我们在东京搬了家之后,我在邻近的地方发现了一个幼儿园入园预备学校.

东京大学也许是日本最有名的高等学府,它可以为其成千上万的优秀毕业生感到骄傲,这些人中有首相、高级官员、外交家和出类拔萃的商人.但是有一天东大的前校长却对我说:"经过多年的刻苦用功,刚进校的新生都累得精疲力尽了."在日本很多学生都喜欢开一个令人心酸的玩笑,他们说,在大学里几乎学不到任何东西.一旦学生进入了他们长期为之奋斗的大学,他们就会认为他们的人生目标已经达到.他们太累了,再也不想、或者说感到没有必要进一步学习了.只要进了大学,几乎没有人毕不了业的.日本的大学很难进,但却很容易混到毕业.在美国和英国刚好相反,大学容易进去.但却不容易毕业出来.

甚至在日本的政府部门里也充满了竞争精神.在局外人的眼里,日本政府似乎是一个运作良好的组织.政府是由很多受过良好训练、知识丰富的名牌大学毕业生组成的,在当今世界上,日本具有可能是最称职和训练有素的官员.那些官僚身份的专业人员通常十分看重自己的职权,所以在一个省(相当于中国的部——译者)的各部门之间以及各个省之间经常出现争斗.

我们在报纸和电视上的竞争造成了严重的问题.因为都争着播送最受欢迎的节目,所以电视节目的质量逐步恶化,下降到一个低水平上.在报纸行业中,头脑冷静的人解决了一个问题,但又形成了另一个问题.因为日本几乎没有文盲,我们的国家全部处在同一个时区内,我们可以办全国性的报纸,所以报纸行业中的竞争非常尖锐.几家大报社拥有自己的飞机和直升飞机,有的飞机上还设有暗室,所以摄影师从很远的地方完成任务返回东京时可以在飞机上处理胶卷.1984年洛杉矶奥运会时,东京的

《朝日新闻》使用我们的无胶卷马维卡照相机,他们的采访车上安装了一台索尼的移动电话,记者们乘这辆车采访全部的主赛场,把每场比赛的图片通过电话发出去.朝日社用这种立拍可得的数字式图片击败了其它的各家报纸.这是一次试验,其结果使我们感到非常满意.我没有去看奥运会,但我欣赏了那些照片.

但是,对新闻的渴求和为报道事件派出的大量记者对每个人都造成了很大的问题.记者和电视摄像师经常整夜地围在新闻人物的住宅外面,有时妨碍了人们的进出.有时他们的数量之多是惊人的.在政府所有的省和主要机关里,进行内部正常新闻报道的记者建立了一个俱乐部,制定了有关新闻报道和行为的准则.这个措施妨碍了"干劲十足"的采访,但是如果为了得到新闻,几百名记者都把镜头对准某一个省的大臣或者一组官员,谁在晚上还能够睡得着觉了呢?

竞争虽然也有黑暗的一面,但是依我的看法,它是工业和技术发展的关键,这无论是在美国还是在日本都是事实.应该尽量减少任何对自由和公开竞争的干预.在这方面,里根政府关于反托拉斯法的新途径最受欢迎,因为它重新带来了更加符合经济现实的解决问题的方法.我们在日本也必须为排除某些不必要的对市场自由作用的约束和限制而努力.必须废除生意场中的陈规陋俗.我一直在与守旧派作斗争,并且还将继续下去.

我还要对我的美国朋友送上一句忠告.乔治．肯南曾经把美国的外交政策描述为"尊重法律、符合道德",我想这在今天仍然是事实,但每个国家与个人一样,有着不同的历史和文化背景,一些美国人试图将美国的理想和法律教条应用到世界各地去的想法是错误的.

我想表明的是我们面临的市场竞争导致了误解.正是由于这个原因,我才总是提倡世界各国的工商界领导人保持更多的个人接触.律师经常劝我们不要聚在一起,他们担心这样的聚会可能让我们卷入反托拉斯的官司中去.我当然很欣赏他们的劝告,但是却没有哪一条反托拉斯的法律会说工商界领导人不能和不应该通过聚会来增进相互了解.提供适当的人身保卫,由政府出面主持,将会议记录公布于众,这样的会议将创造增进理解的基础,而且应该得到鼓励.英国和日本电子工业协会之间连续举行的年会就是一个很好的例子,现在已经到了第十九年.在这种所谓"智者集团"的会议以及后来的日美商人会议和1984年的美日顾问委员会中,都采取了进一步发展相互了解的重要措施.

但是为了扩大了解还需要付出更多的努力.在1985年,也就是第四次宣布所谓"自愿"限制汽车出口量的那一年,我颇有兴趣地看到美国人采取的粗暴行动.日本的制造商连续三年减少了运往美国的汽车,华盛顿的政府官员,包括贸易秘书,都表示在第四年里已经没有必要再加以限制,因为美国的工业已经"喘过气"来了.美国的汽车厂已经做了改进,他们的汽车已经有了竞争力.

1984年美国汽车公司的领导人得到的奖金数目巨大,以致报纸上发表社论,把这件事说成丑闻.但是通用和福特汽车公司却要求增加打着他们的牌子在美国销售的日本汽车.在原有的限制条件下,一些较小的日本公司得到的出口份额很小,他们急切地希望取消限制,以便他们向美国的用户出口更多的汽车.通产省的有识之士看到,如果完全没有限制,每家公司都会尽可能多地出口汽车,结果就会搞得乱七八糟,当出口汽车形成洪水猛兽的时候,又会在美国引起公愤.于是日本政府决定再实施一年的限制,但是将限额增加24%.这是相当大的增额,但是他们知道日本人的竞争天性,如果完全不加以限制那么运出的汽车将会更多.这次增额给了那些小公司更多的份额,他们的汽车是以所谓"替他人做嫁衣裳"的形式卖给那些美国公司的,例如三菱、马自达和五十铃公司分别为克利斯勒、福特和通用公司生产汽车.

日本政府的声明在底特律和中西部工业区引起了很大的骚动和愤怒.有些美国报纸发表社论说,日本人即使在没有正式约束的条件下也应该继续遵守原有的限制额.国会议员们气急败坏地大叫大喊.他们不了解日本人的竞争精神.但出乎我们的意料之外,有些美国的汽车制造商却开始抱怨,不是因为日本人运来了太多的汽车,而是因为他们能够买得到的日本汽车增加得太少!由于限额的增多,克利斯勒公司进口的三菱汽车比前一年增加了70%,通用公司的铃木汽车增加了211.8%,而五十铃汽车增加了141%.这两家公司和福特公司都提高了他们向美国用户供应日本汽车的能力.这一下轮到日本人莫明其妙了.为什么就在国会议员和其他人都在抱怨日本人的竞争时,美国的汽车公司却在增加进口,而且甚至还在抱怨进口得不够?

通过市场竞争,我们懂得了,日本公司,也包括我们自己,有时错误地应用"卡脖子"战术.公司为了追求市场占有额的增加,拼命地降低价格,有时低到这样的地步,搞得任何人都不可能从产品上盈利.在市场占有额的竞争中,只有那些经受得起赔本到底的人才能取得最后的胜利.这种做法在有些国家的工商界中引起了误会和恶感,特别是在东南亚,日本

公司不顾当地的体制,把他们的竞争战术带到了那里.然而在汽车行业里,美国人也加入了日本人的行动,但是如果说他们不是最了解市场和消费者的人,那么我实在不知道还有谁是这样的人.

第二十七章

我们日本人一直受到生存条件的困扰.可以毫不夸张地说,我们脚下的大地每天都在颤抖.我们天天生活在这些火山岛上,不仅受到大地震的威胁,也受到台风、海啸、暴风雪和春季洪水的威胁.我们的岛屿除了水之外几乎没有给我们提供任何原材料,只有小于四分之一的土地是可以住人或者用于耕种的.所以,我们对自然资源非常珍惜.正是出于这个原因,我们学会了尊重自然,保护资源,使产品小型化,并把技术视为帮助我们生存下去的手段.虽然我们信仰宗教,相信神灵无所不在,但我们并不把自己看作是虔诚的信徒.我们信仰佛教、儒教、神道和基督教,但是我们也非常相信实用主义.我们经常开玩笑说,日本人是天生的神道信仰者,但是却过着儒生的生活,以基督徒的方式结婚,最后按佛门的规矩下葬.我们的礼仪、习俗和节日浸透了千百年来的宗教传统,但是我们却并没有被各种禁忌所束缚,可以自由地去做各种各样的尝试,从中找出最好的结果和最实用的办法.

我们珍视自古世代相传的很多概念,其中最有意义和价值的概念之一是"不得暴殄天物",这个词在日文中读作"mottainai",很难简单地翻译成别的语言中的词汇.这是一个关键性的概念,从中可以找出有关日本、日本人和日本工业的很多解释.这个概念表明在这个世界上的一切都是造物主的恩赐,对此我们应该怀有感激之情,而绝对不能加以浪费.从字面上讲,"mottainai"是不敬神圣的意思,但它的深层却有亵渎上天的内涵.我们日本人感觉到世上万物都是神圣的信贷,实际上只是上天借给我们的,让我们以最好的方式加以利用.浪费东西被看作是一种罪恶.我们甚至用"mottainai"来表示对很一般的东西的恣意浪费,例如水或纸.一点也不奇怪,我们发展了这个概念,它已经超出了节约和保存的范畴,它成了一种宗教的概念.我知道西方和亚洲的其它一些地方也在某种程度上具有这种概念,但在日本它有着特殊的意义.在艰难岁月和自然灾害的不断威胁之下为了生存而斗争,试图用最少的原材料制造产品,这两者都成了日本人的生活方式,所以浪费任何东西都被看作是可耻的,实际上是犯罪.

过去,日本与外界完全隔绝,我们必须依靠自己的资源来对付任何自然灾害.粮食短缺,地震频繁,大火一次又一次地烧毁了城市的房屋,人们被迫从头重建自己的生活.我们变得非常善于应付危机.战争刚刚结

束以后,有些人在日本吃惊地看到日本人怎样重新建设城市,这些城市在1945年已被炸成一片巨大的瓦砾场.很多人都曾写到,我们把它看作是又一次自然灾害的打击,就像1923年9月1日的关东大地震残酷地摧毁了东京一样,地震震倒了高层建筑,烧掉了成千上万的住房.第二次世界大战的燃烧弹和高爆炸弹造成了同样的损失.我还记得1946年那个时候,每天晚上下班以后我从白木屋的临时工厂步行到东京火车站,大约要走两公里,一路上看不到一栋树立的楼房,除了几个烟囱和商店、工厂的钢制保险箱堆了一地之外,一无所有.举目四望,两公里以内到处都是残砖碎瓦.成千上万架B-29超级堡垒对大城市扔下了燃烧弹,对准了集中在那里的工业目标,这是日本人在规划上犯的错误.我们将近一半的飞机发动机在一个城市里生产.所有的飞机在两个城市里总装,90%的电子管在三个城市里制造.

在两个不同的时代里,在自然和人为的灾难之后,城市都很快得以重建,其速度之高甚至使一些日本人感到吃惊.日本人已经习惯于应付贫困和自然灾害,战后一些家庭设法搬进烧毁的家园的防空洞中,另外一些人用瓦楞铁皮、纸板和防空洞的碎木片盖起了窝棚.他们把这一切看作是必须忍耐的恶运,当然再也不是绝对不可逃脱的.他们立即投入到重建的劳动之中,天才地利用满地的瓦砾和弹片搭起了炉灶,从烧焦的废墟中找出有用的残余物.在重建城市的时候采用了新方法和新技术,为的是学会在不知什么时候就可能发生的下一次灾难中生存得更好.

伟大的美国建筑师福兰克．劳依德．莱特设计的帝国饭店经受了1923年的大地震(它正好在地震的前几个小时开业),他的技术得以研究和模仿.结果得出了先进的建筑技术,在筑波大学和日本其它地方的的地震实验室里,现在这种技术不断地得以改进.在这些实验室里模拟出地震,并把它用于检测建筑地基和建造方法.有了计算机的帮助,现在可以完成以前无法做到的模拟试验,最后的结果是日本的建筑技术可能达到世界的顶峰.必须做到这一点,因为它与生存紧密相关.

我们也是伟大的节约者,但不仅仅是节约钱,虽然我们在这方面很内行.我第一次到美国去时惊讶地看到美国人把报纸扔掉.我简直不敢相信,他们在吃早餐时飞快地浏览一下大标题后就把报纸扔到一旁或者垃圾桶里.有些人把报纸攒起来,攒到一大捆时,再把它们甩到垃圾堆上.他们只留下当天电视节目的那一页,扔掉其它的部分.我对报纸的篇幅也感到惊讶,日本的报纸薄得多.我从来没有看过可以与星期日版纽约时报

相比拟的东西,它有时重达好几英磅.在美国住了一段时间之后,就觉得扔掉报纸是一件很自然的事了.

我在纽约时遇到一个日本人,他来美国已经很久了,他向我承认,他有一个很伤脑筋的问题,无法解决,他认为我可以帮他的忙.我告诉他,我当然愿意帮助他."你有什么问题?"我问道,但他没有告诉我.

他说:"你一定要到我的房间来."于是我到他的房里去,一进门就发现了问题.那么小的地方,到处都是报纸,有的靠墙堆着,有的放在床底下,还有一些塞进了壁橱.他不愿意自己去扔掉这些报纸,但又不知如何处理才好.我安排人把废报纸拖走了,使他感到一阵轻松.我对他解释说,"不得暴殄天物"的概念在美国不像在日本那样根深蒂固,广为人知.

由于国民具有很高的识字率,日本的杂志、书籍和报纸的数量增长得很快.纸的用途也很广泛,从宗教用品、艺术、书籍到灯罩、窗户纸、包装和各种装饰,所有这一切使得日本成为世界上第二大造纸国,仅次于美国,每年生产一亿九千万吨纸.日本的重复利用率也是世界上最高的,1984年我们的回收率是50%,(美国是27%,法国是34%,西德是38%,荷兰是46%,英国是28%).我们使用的是一种老式的、但却有效的方法,废纸回收商定期地开着装有喇叭的卡车或者手推车到居民区去收集废报纸和旧杂志,作为交换,他们付出一些卫生纸.这种事情在纽约的大街上也许看起来有些滑稽,但是却是值得一试的明智之举.我们还回收大量其它的废旧物质,例如铝、钢、玻璃、锌、铜、铅等.日本人会非常忠实地将自己的垃圾分开,以便回收.

因为我们一直为了生存而奉行节约,所以日本人感觉到用一个烘脚火盆或者电热器使身体温暖起来比仅仅为了一、二个人的舒适而消耗大量能量对整个房间(或者整栋房子)加热要合理得多,也更加经济一些.甚至滚烫的日本浴池也是供全家人使用的(冲洗实际上是在浴池外进行),在冬季的晚上洗个热水澡,提高身体的温度,以便在睡进暖烘烘的被窝之前在四处通风的日本式房间里更好地消化掉晚餐的食物.美国人宽大的房子里冬季加热,夏季制冷,但仅仅只是为了少数人的舒适,对于日本老一辈的人,例如我自己,这种做法有点像浪费行为,但是现在我们在日本也这样做.冬季有的时候在办公室里要脱掉外衣,因为很多办公室里太热了,而在夏季由于空调的原因又必须穿上外衣.第二次石油禁运以后,日本首相大平正芳试图让日本的商人和官员上班时穿一种改造过的旅行上衣来取代衬衣、领带和西装,这样就不必将大楼里的温度调得太低,他甚至亲自示范了一段时间.他穿着那种衣服出现在记者面前,他把

它称为"节能服",但是日本人十分注意郑重其事,觉得那种衣服太随便了,所以没人愿意穿.但是为了节能,还是把办公大楼的温度调整了一下,人们只不过是多流了一点汗.在索尼公司,我们特意规定,在任何楼房里温度不得过热或者过冷,在主办公楼里还挂有一块标牌,向来访的客人解释我们的方针.

在第一次石油禁运以前,在很多日本人眼里,我们的经济增长是建立在这样一个基础之上的,即可供消费的石油资源无穷无尽,我们要做的事只是去找出石油,有了这种资源,我们可以无限制地扩展工业.当石油危机到来时,我们再次弄懂了"不得暴殄天物"的含义.但是我们也学会了怎样应用这个概念底下蕴藏的各种原理,今天我们的经济具有更加广大的规模,但是与1973年相比,原油、煤和天然气的消耗量却更少,因为我们已经学会了怎样更加有效地利用这些原材料.

日本人共同工作的能力帮助国家摆脱了危机.当初和现在日本几乎都是百分之百地依靠别国的石油.所以这些石油对于我们而言很珍贵,我们总是想着节约石油.日本的各行各业都有节约的责任,总要想方设法在工厂里少消耗一些能量,使自己的产品成为节能型的产品.其实这种做法正好符合我们的心意.井深曾一度对低能耗非常关注,这也是他当初采用晶体管的一个主要原因.

我们重视工厂中的每个操作环节和各种产品,哪怕能够减少一点能耗,我们都会去修改设计.石油禁运后的几个月内,我们就把单枪三色显像管的设计从阴极间接加热改为直接加热,从而使能耗降低了12%.我们对索尼公司的所有能耗重新加以研究,不仅仅针对工厂和办公室,也针对我们的产品.1969年我的妻子和我一起在东京目黑区建造新家时我也进行过同样的能耗分析.我打算在地下室里建一个温水游泳池,但是有两个问题,第一,湿气会升到楼上去,第二池中的热损耗很大,太浪费了.我计算出90%的热损耗是蒸发造成的.我设计了一种塑料泡沫的隔热层,将整个游泳池的水面盖进来,封闭了湿气和热量,解决了这两个问题,我在美国和日本为这个想法申请了专利.

1973年,每一个家用器具制造商都努力降低能耗,实际上形成了一种竞争,看谁能够生产出耗能最少的产品,低能耗变成了销售中的热点,成为新的竞争对象.当时我很失望地看到在其它国家的产品重新设计中并没有什么大的改进,我想,在美国和英国那些拥有自己石油的国家中,这种危机对每个公民的影响不会像在日本那么严重.我们意识到,一旦切断了石油来源,我们就完蛋了.有些最悲观的人甚至警告说,形势如

果恶化到了极点,日本可能退回到原来的农业时代.其实我们也知道,只要肯出大价钱,还是会有石油的,但是无论如何也应该随机应变.我们再也不能大手大脚了,我们连续的经济增长之梦可能提前结束.第一次石油禁运使我们的国民生产总值增长率从1973年的8.8%(当时工业国中的最高值)降到了1974年的-1%,这是那一年工业国中最大的增长率损失.

由于危机,我们变得更加讲究效率.应用最新的技术,我们设计了能耗更低的照明灯具和效率更高的发电机.不久,参观银座的人们在看到那里五光十色的霓虹灯和日本其它的地方时都很难相信我们消耗的电能反而更少.工厂学会了如何重新利用废热和废气,怎样降低生产能耗.使用新的技术使汽车的燃油效率大大提高.很快我们就开始意识到我们能够比其它任何人更加有效地利用每一桶原油.

在石油方面有一件有趣的事,因为我们的国家很小,所以我们用于运输的石油比用于工业的石油少,而在美国情况刚好相反.在美国,每桶原油的一半以上要消耗在运输上面.有一段时间,我们曾经羡慕英国人,因为他们有自己的北海石油,但是八十年代石油过剩影响全球,油价下跌,英国人昂贵的北海石油成了他们国家的沉重包袱.现在我们石油的99．7%仍然依靠进口,100%的铝、铁矿、镍,95%以上的铜,92%以上的天然气仍然依靠进口.我们无法摆脱切断资源的担心,我们在贮藏罐和超大油箱中贮藏了至少能够维持100天的石油,以防万一.当然这种做法过于谨慎,但我相信它也是出于农业历史的遗传和多灾多难造成的敏感.

我们从小就受到这样的教育,我们手中拿着的金属器件是用从很远的外国运来的铁矿制成的,把这些矿石运到日本来要花很多的钱,在高炉里冶炼矿石用的是从很远的外国运来的瓦斯气和煤炭,经过这样一说,手中的东西看上去就很值钱了.在美国,也许可以这样来生产汽车的轴,即生产出来以后再检查,不合格的就扔掉.而在日本,通过简单的经济核算就可以知道不能这样做.日本工业中通常的原则是每个人都当检验员,产品在每一道工序后的结果都必须是正确无误的.这个原则对于我们是天经地义的.它是一个苛刻的、保守的原则,但是我们只能这样做.在美国允许出现一定量的废品,但是我们总是设法避免任何一件废品.你可以设想一下我们是多么地着急,五十年代时资源奇缺,但我们第一批晶体管全部产品的合格率只有5%.每个人的主要任务就是日以继夜地干,使合格率提高到90%,结果我们花了几个月的时间就达到了这个指标.

我很早就发现,对于索尼公司来说,在世界范围内提供售后服务的费用非常昂贵,所以从长远的观点看,在制造过程中的每道工序上采取

质量保证措施还是便宜一些.

我还发现美国人与日本人相比,他们对原材料的态度草率得多.美国人什么东西都有,而且很多,石油、煤炭、铜、黄金、铀、木材,到现在美国人也没有认真考虑过节约.这使我想起了美国人的一句口头禅,"哪里来的,哪里就还有很多."我们没有这样的说法.

日本人似乎天生地更加注意办事精确.也许这与我们必须学会一丝不苟地书写日语中复杂的汉字有关.但是不管是出于什么原因,当我们告诉一个日本工人,某一个零件的尺寸必须控制在±0．05mm以内时,他就会自觉地争取使误差尽可能地接近零.当我们在美国办厂时,发现那里的工人完全按照指令办事.如果我们说把它控制在±0．05mm以内时,我们得到的零件尺寸就会接近正或负的0．05mm,很少会像日本工人做的那样,误差几乎为零.我们为此商量过对策,不久就找到了答案.按照美国的规矩,我们只需要把误差要求减小到±0．02mm就行了,在这样的范围内,美国工人总是可以满足我们的要求.如果我们真地需要达到零误差,只要我们事先写明这样的要求,美国工人也可以做到.

我丝毫没有看不起外国工人的意思.当人们已经习惯于一种不同的方法时,你也只好采用不同的方法.我相信在日本与日本工人打交道的美国经理也有同样有趣的经历.当我们开始在圣迭各组装单枪三色显像管时,我们与没有经验的工人一起工作,我们理所当然地对质量产生疑虑.我们必须向这些新工人表明我们对他们的期望及其理由.我们与那里的常务经理讨论,他们是迈克．森本,小寺久一和隆．迪西诺,他们将要对组装工作负责.答案很简单:向每个工人表明,如果他们的操作不对就会出现什么样的结果.例如组装件上有不良结点,组装线上这道工序的工人可以看到图像上的毛病,并追溯出它的原因,也许是一个不良的焊点或者联结器件,或者其它的什么东西.很快我们在美国的质量就达到了日本的标准.后来我们又在英国威尔士的布利津德开了一家工厂,我们把当地生产的零件运回日本去检验,再把它们运回英国来组装,直到我们有把握认定全部零件都已达到标准为止.

我们日本人总想开发自己的技术,从别国吸取技术,将它们混合在一起,生成一种适当的物件或体系.我们在日语中至今仍然使用汉字,与纯粹的日语表音符(即平假名——译者)混在一起,这些表音符用相当复杂的日语语法取代了简单的汉语语法.第二种表音符(即片假名——译者)用来按照发音表达外来语.用这种办法可以将任何新的外语词汇引入日语,当然是按我们自己的方法发音,但不必造出一长串汉字来模仿

读音.书写的日文是一种便于快速阅读的简单语言,因为只要迅速地浏览一下一段文字中的汉字就可以知道大概的意思了.这也是一种技术.

1543年,一艘中国的贸易船(也许是海盗船,我们现在已经无法弄清楚了.)为了补充给养,停靠到离日本九州南海岸不远的一个小岛——种子岛上,恰好有几个葡萄牙人也在那条船上.葡萄牙人随身带了几支火绳枪,当船在装货时,他们到岛上去打猎.这个孤岛的领主看到了这种新式武器,他坚持要进一步了解它,葡萄牙人显然愿意教他射击.他们要离去的时候,领主决心要买两支火绳枪,为此他付给葡萄牙人很高的价钱.后来他命令他最好的铁匠照着样子做,于是火枪就这样进入了日本.据说从那时起,只过了几年的时间,日本仿造的葡萄牙武器,也就是现在所说的种子岛火枪,比原来的还好,不过我对这一点却不敢担保.

日本长期以来都热衷于枪械,但是这种热情在1945年悲剧性地结束了,今天日本是世界上武器最少的工业化国家.种子岛位于太平洋中,离最南边的本岛很近,从地理上讲,它是建立国家航天开发局发射基地的当然地点,最新式的火箭从那里发射通信和气象卫星.种子岛两次成为日本尖端技术的发祥地,这真是历史的讽刺.这个岛上开发出来的技术今天把生存的工具交到了我们的手中,例如通过卫星地面站与世界上其它地方的人们通信,还有气象卫星提供重要的天气数据和太阳观测信息,我们可以与西太平洋的其它国家共享这些信息.

十六世纪时,丰臣秀吉率领的日本士兵侵入了朝鲜,他们带回的朝鲜人中间有陶匠和其它手艺人,他们采用当时日本还没有的技巧制出风格不同的精湛瓷器和金属器皿,并把手艺教给日本匠人.从那以后日本人一直抱有对技术的渴望.我已经谈过明治维新时期,当时日本人千方百计地用西方的新技术追求一切,学会了怎样制造各种各样的新东西,从撑裙到火车头.

但是我对技术以及它对人类的用途的看法并不是源于某一个年代的最新发明.你可能拥有最伟大的技术,但不知道有什么合适的用途.你可能只有很简单的技术,但它却可以救你的命.

1974年1月的一天,在关岛有几个渔夫穿过芦苇走到靠近塔罗佛佛河的一个人烟罕至的地方,他们是想去那里设一些捕虾的机关,但他们发现附近有不寻常的动静.他们停下脚步,等候着看个明白.过了一会儿,一个瘦小精壮的长满胡须的人分开芦苇丛冲了出来,他穿的是一种粗麻布的军服.他看到渔夫后非常惊慌,他放下手中捕猎的圈套,举起双手,做

出乞求的姿势,然后向一个渔夫冲过来.两个渔夫制服了这个奇怪的家伙,捆住了他的双手.在当地的警察局里他引起了人们的注意,他说他是日本皇军供给团队的一名下士,叫横井良一.1944年美军重新占领关岛时他藏了起来,二十八年来他逃避了检查和抓捕.他讲述了一个令人难以置信的生存故事.

横井在1941年应征入伍前是一个裁缝.他先是在中国的一个供给部队中服役,1944年3月调到关岛.不久以后关岛就失守了.美军重新占领这个岛屿之后,日本军方认为他已经死了,追任他为军士.他们家的佛龛前放了一块他的牌位,但是他的父母在临终前仍然相信他还活着.他除了有贫血症之外,健康状况很好.他被带到医院去时想要的就是一点有盐味的食品.他有二十八年没有吃盐了.他从栖身的山洞附近的一条小溪里取饮用水,还在那里面洗澡.他用炸过的弹壳做成铲子,挖了一个离地面有2．5米深的坑,用竹子支撑起坑口的顶盖,为了卫生,他还开了排水口,并做了一个厕所.

美国占领关岛时他接到命令,让他烧掉军服.他和另外两个人逃到这个岛屿的偏僻一角.横井说,另外两个人没和他一起生活,在他被发现的前几年就死了.他用剥下的柔软树皮做成线,再用一种临时的织机将线织成布.他保留了一把裁缝的剪刀,他用这把剪刀剪布,再做成裤子、衬衣和外套.他的针是用黄铜弹壳打制出来的.他找到了一个美军扔掉的弹药箱和一些机关枪弹壳,他利用这些东西做容器.他还发现了一些浮在河里的废弃物,在岸上找了一块布,一些电线和一个罐头.他用电线做成皮带扣,用塑料做成钮扣.他从椰子浆中榨油,把椰子壳当作容器.

他也学会了用木棍相互磨擦起火,点燃椰子纤维编织的绳子保留火种.点燃的绳子可以慢慢地烧好几天,将它吹燃后可以点火做饭.他偶尔也吃过一只落入自制圈套中的野老鼠.他经常抓鹿,并在自制的炉子上熏鹿肉.他的炉子也是自己设计的,像篮子一样,避免了可能从通风口逃逸出去的炊烟.他捕获淡水中的虾子和鱼,还想办法种了一些蔬菜.

横井回家时受到了英雄式的欢迎.他领回了他的报酬,写了一本书,现在他到处演讲,谈自然条件下的生存,大出风头.

幸亏我们中几乎没有人愿意模仿军士横井的痛苦经历.我将他死里求生的故事重复一遍是想说明我开始时的观点,技术哪怕在其最基本的水平上也直接与生存有关.技术并不只是指那些让我们过上现在这样舒服生活的奇迹.

第二十八章

也许是因为我们对生存手段的需要,日本的科学更倾向于实用,而不是理论.我们拿来了很多基本思想,把它们转变成实际的物体,在很多情况下,我们的产品连那些基础技术的创始人都没有想到.当然这是必然的.索尼公司的历史上就有一个很好的例证,我们改造了晶体管,将它用于收音机.今天我们正在开发用于机器上的新材料,但是那些机器还在设计者的图板上,而我们知道随着开发工作的进展,将来会需要它们的.

最大的困难就是将新技术应用到人们的生活中去.一旦公众认识到这种新技术带来的优越性,他们就想得到它.难道家庭主妇还会愿意使用洗衣板吗?另外还有一个例子,在计算机和微处理器普及之前,很少有人意识到,加一个计算机就可以使小汽车只消耗这么少的燃油,坐上去可以这么舒服而且更加安全.为了安全起见,很多车型中现在都装上了传感器,它们在天刚黑时自动开灯,在第一滴雨滴落到挡风玻璃上时起动雨刮.装上一个非常小的计算机使得发动机的效率大大提高,所以可以造出更加经济的发动机.汽车的发动机中陶瓷零件越来越多,使得发动机更加耐热,寿命更长.新型塑料正在替代钢材.在通信系统中光纤将很快取代铜线和铝线.我们有会说话的汽车,当系统和部件处在危险条件下时,它就会警告我们,例如门没有关好,燃油不多了等等.我们还有方向自动搜寻装置,它与显示在仪表盘屏幕上的地图相配合.我们在光盘中贮存了成千上万的地图,它们可以将汽车现在的位置显示在地图屏幕上,当你驾车行驶时,这个位置随时不断地变化.有了这种装置就不可能迷路了.我还希望有避撞系统和更多的新东西,因为车上装的小计算机有很大的能力.

尽管在汽车上已经完成了这些工作,将来还有可能具备更多的辅助装置和便利条件,汽车的基本特性却好像并不会有什么改变.四个车轮,一台发动机,一个车体仍然是个人陆上交通工具的标准,汽车制造商正在接近一个顶峰.所有的改进都是为了使汽车比以前更加安全、优越和可靠,但是不久以后,随着它们的可靠性不断改进,各种汽车之间就不会有什么区别了.从一个对商品化感兴趣的人的眼光来看,我相信人们将会对那些自动化的先进性习以为常,在顾客的心目中风格将会成为主要的区别.当技术上的改进不断进步,最后变成我们生活中的一部分时,它就被视为理所当然的事,其实也应该如此.

当我刚开始学开车时,驾驶本身几乎就是一种专门的技术,为了通过考试,我必须懂得发动机的机械原理和驾驶培训课程中的一切.今天已经不可能这样做了.现在汽车出了毛病时,我们要依靠专门的技术人员修理.有时我为再也不能自己动手修发动机而感到遗憾,但是作为补偿,晚上我再也不用把车停在坡道上,以便第二天起动.我反正还可以把时间花在其它的事情上面.像我这样的年纪、甚至更年青一点的人都还记得瘪胎曾经是很普通的事,但现在却很少发生了.

我记得以前人们经常要更换收音机和早期电视机中的电子管和其它元件.在美国的一些杂货店里就有检测仪表,人们可以把出毛病的电视机里的电子管拿到那里去检查,如果需要更换时,还可以在那里买到新的.自从出现了晶体管、二极管、半导体、集成电路和更好的装配生产线之后,所有这一切都消声匿迹了.自动锡焊机和更加精良的质量管理,加上寿命更长、更加可靠的新型材料,大大地减少了售后服务的需要.

但是随着人们对新产品的质量、可靠性和先进性习以为常,我们这些搞实业的人就面临着挑战,我们怎样才能创造新的产品,并足以引起顾客的兴趣呢?如果我们不能不断地改进提供给公众的产品,我们就没有希望在这个行业中生存下去.

由于新型激光唱盘的技术,现在人们能够在家里听到的复制音乐作品具有历史上最高的保真度.激光唱盘技术是用一小束激光读取保留在一块镀塑铝盘上的信息(它不像老式唱片,需要一根唱针在片槽中滑动),这种技术开创了一个新的时代,人们用激光唱盘听到的音乐与现场的演奏精确相同.没有磁带和片槽中缺陷引起的噪音,听到的只有音乐,伴随着演奏时的动感.指挥家赫伯特．冯．卡拉扬对这种新技术有着强烈的感受,所以甚至在我们的全系列激光唱盘放音机上市之前,那时商店里的激光唱盘也不多,他和我就一起在萨尔斯堡,后来又在东京,对世界各国的记者就这种新技术和它的重要性发表过谈话.

我的一些电子业界的同行说,激光是本世纪中最伟大的发明之一,与晶体管、集成电路以及后来的大型集成电路同样重要.我同意这种说法.毫无疑问,激光技术已经改变了我们的生活,今后几十年里还会继续改变我们的生活.众所周知的激光技术应用首先是在工业和医疗方面.以前高明的外科医生要做出冷静的判断只有依靠手术刀,而激光在外科中的应用是一大飞跃.它使人们想到将激光从实验室和医院带入家庭.现在我们在数字、光学和音响设备中应用激光,激光提供了最佳的声音和

逼真的图像.但这还仅仅只是家庭革命的一个开头,在这场革命中激光将成为一长串新设备中的主角,从防盗警报到信息和指挥系统.

使用激光读取数字化光盘对存贮系统有很大的好处,这种技术用于这种系统时,一张4．7英寸的光盘就可保存大约275,000页的文字.今天整套格罗利百科全书装进了一张小小的光盘,在键盘上敲一敲按键,立刻就可以翻到你需要的任意一页.现在可以将任何信息存入光盘中,以后还可取出.这为研究者、图书馆和出版社都开创了很多的应用途径.对于公司的应用是没有止境的,例如用来管理仓库,贮存各种各样数量巨大的数据,以便日后随时取用.这些设备与计算机相联结,或者成为其中的一部分,再利用电话线将计算机与世界上任意一个地方的数据库相联,这样就形成了一种相当强大的联合力量.在激光、计算机和通信应用技术方面我们仅仅只是开了个头.

我儿子昌夫负责索尼公司的家庭和个人计算机产品,有时他认为最高管理层对他的部门没有尽最大的努力,他会对我们很不耐烦.他说:"我每天都感受到压力,要提出计算机在家庭中应用的新想法,但这是一件难办的事.人们看到的是一台孤立的计算机,有一个软盘驱动器和一个像打字机一样的键盘.可能很难说服人们相信需要一台计算机,但是一台收集和处理信息的机器就不一样了,这正是我们的目标.每个人都有电视机和电话,如果加上一台计算机,立即就可以组成一个新的信息系统.你只需要装入软件就行了.毫无疑问,全世界都在朝这个方向走."

我有时感到困惑,尽管我们自认为我们这些最高管理者在技术上很内行,从下面上来的年青人却经常唠叨,说我们对采用新技术的态度太迟钝.我想我们自己年青时也是一样的.昌夫说:"几十年以前,本公司的资深人士将他们的技术诀窍传授给年青人,年长的经理们精通模拟技术,受到员工的崇拜,也是理应如此.但是今天我们中的一些刚从学校毕业的新员工对数字技术知道得更多,比老资格的人还多,于是他们把自己的技术诀窍传向上面,这是全新的发展."

索尼公司的强大在于公司结构十分灵活,没有顽固的"排外综合症",这是指有些傲慢的经理不愿意接受自己不信任的任何想法.在一些结构僵化的传统日本公司中有时会有这种问题.虽然我们有些最好的主意是头发花白的上层人士想出来的,但我们总是从下层梯队中发现生力军,对他们进行鼓励和褒奖,将来可能还会进一步加强这方面的工作.

我们在很多技术上的突破,从晶体管、单枪三色显像管到高清晰度电视系统,都是由有着顽强追求的年青人完成的.

我们正朝着新型通信的方向走向九十年代和更远的未来.卫星碟型天线在美国已经非常流行,用于家庭,因为只要加装一个小小的抛物面天线,就可以从各种信息源将大量的信息带入家庭,所以它将改变广播行业.这就要求用更加多样化的录像机或光盘系统记录信息,以便日后使用.它不仅会影响到广播和广播员,也会影响他们的广告商.

美国的一些有线电视公司开始对他们的节目加密,这样那些有卫星天线但没装授权解密器的人就看不到图像.但是基本的电子技术是公开的,很少有什么秘密可言,聪明的技术人员已经找出了制造未授权解密器的办法.

在计算机发展过程的初期,我们就看到了机灵的年青人是怎样打入精心设防的计算机,所以我相信,我们进入下个世纪时信息的保安将会成为一个更大的问题.特别是新型的、更小的计算机将会以令人眩目的速度运行,一秒钟可以进行几千万次运算.

现在标准的黑色塑料慢放唱片已经被CD(激光唱盘)取代,这正像从每分钟78转的标准唱片转变到慢放唱片的过程一样.八毫米磁带小型家用电视摄像机很快就会成为业余爱好者的标准摄像机,就像尺寸大一点的Betamovie和VHS摄像机把八毫米胶片摄像机赶进了家庭的贮藏室里去了一样.现在的高性能摄像机小得可以放进公文箱的一角,磁带装在一个盒子里,比标准的盒式录音带还小,即使在光线很暗的地方也可以照出很清楚的图像.这是一个进步,这种进步很像从笨拙的带折叠箱并使用底片夹的照相机到现在广为普及的35毫米胶卷小型照相机所经历的变化.35毫米胶卷照相机将会被我们的马维卡那样的无胶卷照相机所取代.无胶卷照相机使用电荷耦合装置对图像进行数字化处理,再把它们存在一个很小的转盘上,不用担心任何化学处理过程.马维卡和类似的无胶卷照相机还没有进入市场提供给一般公众使用,但是作为一种专业工具,它们的灵活性已经得以证实,《朝日新闻》那次跨越太平洋将奥运会的照片不断地发回就是一个例子.

在图像技术方面,现在我们已经有1,125条扫描线的高清晰度电视(相比之下,美国为525线,欧洲为626线),这使得电视图像达到了轮廓清楚的静态照片的质量.我想,我们不仅给人们的家庭带来了清楚的图像,减少了眼睛的疲劳,而且还用这种新型电视给电影业带来了一场革命.传

统的电视机亮度太低,不能当作电影.但是有了我们的新特点以后,电视摄像机和磁带总有一天会取代大型的35毫米胶片摄像机,这种事情是层出不穷的,例如电视新闻采访中小型磁带摄像机取代了以前电视新闻组用过的16毫米胶片摄像机,U-Matic磁带录像机取代了广播摄影棚中的16毫米投影机.

为了做试验,保罗．希拉德导演在他的电影《三岛》中一部分用录像带拍摄,他对这部分很满意.录像带一拍好就可以重放出来看,不像传统的胶片还要经过化学处理.有些导演在拍电影镜头时采用磁带摄像机,以便迅速地看一下这些镜头,并决定是否需要重拍,这样已经节省了经费.弗兰西斯.福特.科波拉估计用录像带可以将制作费用减少30%,还可以节约大量的时间.录像带的图像还不能投射到剧场的大屏幕上,先要把它们转换成胶片才行.但是录像带电影的可能性在日本和其它国家都激励着技术人员.特技、配音、擦除、分切镜头和其它在电影中常用的技巧现在可以更加容易地在录像带上用电子技术来实现.采用电子和数字化技术,可以让超人飞翔,但是并不需要钢丝.我相信索尼的技术在进入下一个世纪之前在电影制作中将会得以广泛的应用.

看过ABC(美国广播公司)1984年奥运会超慢动作录像节目的人实际上看到的是索尼公司以高清晰度电视技术为基础的超级动作录像系统的结果.这种技术制造的慢动作是传统慢动作速度的三分之一,而且图像更加清楚.

在影像的其它技术领域,索尼公司生产出新型的、具备很大图像存贮能力的录像机,它特别适合于计算机的图形,1984年我们为此荣获爱米奖,当时我很高兴地代表索尼公司领奖.那次是我们第四次获得爱米奖.(第一次是1973年的单枪三色显像管;第二次是1976年的U-Matic摄像机;第三次是1979年的一英寸螺旋扫描磁带录像技术).1985年《公告板》杂志为我们具有革命性的D-5小型光盘放音机颁发了新潮创始人奖.1985年在日本筑波科学博览会上我们展示出巨型显像管Jumbotron,用它制造的电视机屏幕宽131英尺,高82英尺,从那以后我们还在美国安装了一些屏幕稍小一点的模型.我们仍然生产收音机,包括世界上最薄的调幅-调频收音机,它只有4毫米厚,重33克,也就是一盎司多一点.我们向美国(蒙杉托电气材料公司)、日本和意大利的公司出售我们自己的新型MCZ技术,这是一种方法,用于生产高质量的大规模集成电路单晶硅.我们和RCA航天电子公司合作为索尼公司安排了在日本市场上推出先

进的通信卫星,我们还在北美洲的市场上推出了一种机型,它集计算机、电视机和通信技术于一身.

事实上当我展望下一个世纪的时候,我就会感到我们正在努力奋斗的事业是某些最有希望保证人类生存的技术.在我的公司里没有航天方面的专门技术,虽然日本的其它公司越来越多地涉及到这个方面.波音公司的宽体喷气式飞机的一些部件是在日本生产的,在日本进行的新型发动机的设计和制造,在与英国和其它欧洲公司的合作下,取得了迅速的进展.九十年代日本的H-系列三级助推火箭将会出世,它可以将2吨重的卫星送入地球同步轨道.但是那些有希望得到最大重视的领域,例如光电子学、数字化技术、影像技术和激光技术,正好都是我们的专长.这些技术要把索尼公司引向何方?那就要看你怎么想像了.我不认为任何其它公司对所有这些领域都有专长.然而我却经常提醒我的同事,其它公司也在向这些领域张望,所以只有最善于管理自已技术的公司才能取得领先的地位.如果认为我们拥有全部技术就可以高枕无忧,那将是靠不住的.正是因为我们有明显的优势,所以我们必须设法让它结出最好的果实.我们对实验室的研究和设计已经投入了几十个亿,其它人总是观望我们,一旦我们的头炮打响之后,他们就会利用我们先期投资的好处,挤进我们的领域中来,但我们并不能改变这种情况,我也不想抱怨任何人.我们为自己在这个重要领域中的能力而感到自豪,现在公司管理者的责任在于决定今后十五年内我们可以做什么.如果我们不能从这样丰盛的果园里结出硕果,那我们一定是在睡大觉.

第二十九章

在东京的一个星期六,我们召开了一次部门领导会议,有些人问我,为什么最近在我们的广告中没有看到那句口号,"研究造成了与众不同".我们必须谈一谈,我说,如果总是说"研究造成了与众不同",我们的人可能就会认为只搞研究就足以保持公司的繁荣,其实并非如此.我举了法国的例子.法国是一个相信"研究造成与众不同"的国家,所以他们有很多独特的东西.卡拉维拉喷气式客机的发动机设计在飞机尾部,这是一种新的想法,很多飞机制造商纷纷投资仿造,法国人没有赚到钱.他们在对原设计的改进和开发中失败了,从而失去了这方面的优势.雪铁龙公司制造了液压防震悬挂的汽车,这的确是一种灵活的概念,并且具有独到的风格.但是他们遇到了问题,不能向市场上大量地推出这种汽车.法国制造先进的武器系统,例如"飞鱼"导弹,在马岛战争中击沉了英国的军舰,还有原子武器,舰船,超音速战斗机,强大的阿利亚娜助推火箭,它可以将卫星送入轨道.(除了少量用于自卫以外,我们日本人不生产武器,根据我们的宪法,也不允许出口任何有"军用可能性"的东西,所以我们不参与这方面的竞争.)法国也有高速列车TGV,它比日本的子弹式列车还快,但是其它国家却是到日本来请教高速铁路的技术.

英国人发明了现代喷气式发动机(在二战快要结束时,德国已经造出了一种喷气式发动机,当时他们只用于生产量很小的美赛施密特262战斗机.德国还没来得及进一步开发这种发动机的用途之前就被打败了.)英国人建造了第一架喷气式客机"彗星".但是"彗星"有一段令人不愉快的历史,英国失去了在发动机和机架方面的领先地位,被美国取而代之.

我的观点是这样的,如果仅仅只是满足于与众不同,那是不明智的.你必须在新的研制成果上做新的生意,这就要求你不断地更新产品,在市场上保持领先.我们的研究主任曾经谈到设计研究部门与商务、经销和市场部门之间相互沟通的重要性,而我们一直都在试图刺激市场.我相信,日本的工业达到今天的水平是因为日本的公司总是认为自己还处在落后的地位,所以他们就甘当学生,并付出"学费",引进国外的技术,学习最新的技术.但是从学校里学到的知识只有在加入了你自己的东西以后才会有用,而且你还必须亲手去做才行.

不仅针对我们公司,而且针对所有的公司,挑战在于对新技术、新研制成果和新产品的管理.我们需要大量的新点子.我们必须把我们所有的技术汇集在一起,来创造一个我们将来必需的体系.这意味着很大的变化.我们初创公司时,公司里有一个生产晶体管的部门,一个生产录音机的部门和一个生产收音机的部门.将来这种做法是不行的.我们必须把公司所有的工程力量汇集在一起,系统化地加以利用.我们现在正在开始这样做.只要员工们感到满意,各个部门在公司里能够各事其责,大部分公司,也包括我们公司,至今为止的做法也还是不错的.但是将来需要更大的机动性,公司某个部门的工程力量也许会牵连到每个地方.懂不懂如何最有效地利用工程师将会成为新时代里公司能否成功的考验.我们的竞争对手从现在开始起会有一些麻烦.他们将会意识到不得不从分离的部门建立一个完整的系统,但问题在于怎样去做.将来在世界上任何一个地方,技术管理都会成为公司成功的关键.

我们在这个方面已经处在相当领先的地位.在索尼公司,我们每个月召开一次研究设计报告会,出席会议的是公司最高管理人员和各部门的领导人.每次会议都有五到六个报告,介绍重要领域的最新研究动态.负责一个项目的小组必须向我们汇报项目主题,预算,至今为止的开销,计划时间表,实际进展情况,预计提前或者延误完成项目的时间.有时他们会把机器或者设备带来给我们看.举个例子,如果他们汇报的是一种数字式录像机,这的确是最高机密,我们听完汇报后就会让他们出去,然后再讨论这项研究将来在商业上是否可行.我们看到过有些报告是令人惊奇的开发项目,但还是认定它们对于公司没有商业可行性,从而将其搁置一旁.有时我们已经对某些项目花了大笔的钱,最后还是放弃了,因为让一个不可行的项目继续下去,还会浪费更多的钱.我们在这方面花费如此之多的精力是因为研究设计的开销会减少我们的利润,如果它在商业上不可行的话就没有理由继续下去.搞清楚什么情况下停止和什么情况下继续,这是成功的关键.

现在我们的部门很多,几年前我看到公司里进行了不少的重复开发,有些工作在一个部门里秘密地进行,其实它可以使另外的部门也获益.所以现在我们每个月举行一次技术座谈会,在会上部门的领导人和研究工作者可以讨论他们目前正在进行的工作.但是我认为最重要的是我们还改组了最高机构,增加了一个研究设计的计划和协调部门,这个部门除了向公司负责人汇报之外,还要向通常的财会和计划人员汇报.

在老的体系中,我注意到财会部门总是很迟才得知发生了什么事情,公司的计划部门也是如此.当他们知道了早期阶段的研究和开发的开销和正在进行的项目时,也许已经浪费了一大笔钱.我们毕竟不是研究所,所以当我们决定发展研究与设计时,公司负责人应该在刚开始的时候就知道具体的目标.

这并不会妨碍我们的人去搞基础研究.我们批准了很多这类的项目.例如我们使用了一种新型的、奇异的材料来制造Video8录像磁头,这种新型材料就是我们研究中心的冶金专家开发出来的.我们批准研究这种新型材料时还没有搞Video8的项目,但我们知道高密度录像将会成为重要的领域,所以我们批准了这个项目.就在同一时期,我们甚至还没有想到8毫米录像机时,我们就认为需要研究新的录像磁头系统.新型材料会受到欢迎,也许还需要用到它,所以这个研究项目来得正是时候.

但是有些项目也被搁置在一边,例如我们的一位研究人员提出的高清晰度等离子体显像管.在这个例子中,如前所述,我们投入了一些冒险资本,后来那位研究人员决定离开索尼公司去追求自己的目标.也许将来我们和其他人可以从中获益,但是我认为现在不能再对那项研究继续投资.

第三十章

我们每年举行一次内部技术交易会,我们把它称为技术交流会.在这个会上各个部门和项目组设置自己的摊位,就像贸易展销会上一样.只允许索尼公司的人进入会场,对外邀请控制得很严.去年来自日本和海外的6,000名索尼公司员工参观了这个展示会.在展示会上他们可以看到我们研究和开发的现状,他们经常可以找到在自己的工作中有用的东西.我们展示工艺设备和材料,还演示研究项目的现状.工程师和技术员在现场回答问题,有时参观者留下他们的呼叫卡,收集一些小册子,与其他人相约,交换信息,就像通常的贸易展销会一样.

我们无法精确地知道利用这种交流会节省了多少钱,但是我已经学会一件事,那就是对研究和设计进行密切的关注和严加控制,并且尽量将重复的工作减到最少(除了值得从多种途径寻求解决办法的情况之外),我们就能够更加有效地分配资金.如果远期目标既清楚又简单,那当然很好,例如如何制造新型的录像机.但是如果面临的挑战是生产新的系统,即使已经按照一种想法开始工作了,而某种系统却是最好的,你可能错了,因为你对这种系统并不熟悉.例如计算机公司就经常会有这类的问题.在设计一种计算机时,不能把它看作是超乎人们生活系统以外、只具备有限用途的简单设备.如前所述,在不久的将来,计算机必须能够与大信息网络相联,进入家庭保安、天气预报、财经事务、商店购物等等系统.制造这种系统中的一些零部件对公司没有什么作用,一个成功的公司必须搞出所需的整个系统.现在我们生产东西的时候,只想到这些东西本身的用途,例如录像机和磁带录音机,将来我们再也不能像今天这样做生意了.我们制造产品,相信人们会发现它们是有用的,它们也的确是有用的,人们还会发现真地需要这些产品,因为每一种产品都有它自身的目的.但是在明天的世界里仅仅这样想还不行,还要更加广阔一些.

我希望早日看到世界上所有的专利信息装入一个数据库.今天每个公司为了保持对其它公司专利的跟踪都要做大量的工作.其实这些都可以放入光盘,还可以不断地更新.如果能够做到这一点,并把它联入世界范围的信息网络中,那么就会给世界各地的公司带来巨大的好处,世界上任何一个地方的任何一个人,只要对某一种专利许可证感兴趣就可以对新的专利进行扫描查寻.

所有这一切在本世纪末会走向何方是很难精确预料的.很明显,到了本世纪末,我们现在开始建设的信息系统,包括电视、计算机和通信都将成为家庭中的寻常之物.我们正处在一个文化和社会的大变革之中.随着时间的推移,越来越难以让人们留下深刻的印象,因为即使在今天,我们可以拿起电话,直接向全世界各地拔号,这个事实对于我这一代人是一个奇迹,但是年青人的记忆却不会上溯很远,他们好像认为这种事情是理所当然的.

索尼公司实验室主任木口真彦说过,固态元件的发明是现代电子学的开始,是一场真正的技术革命.自从这个突破之后的进展,直到今天的超大规模集成电路,都属于同一场革命中的全部组成部分.电子学上第二次突破的时机已经来到了,我们都在思考这个问题.超大规模集成电路之后还能够干什么?我们怎样才能造出全新一代的元件对我们的生存做出贡献?大型集成电路是令人神往的,但是作为物理学家,我们知道在这个技术方面存在着发展的极限.尽管如此,现在我们还在生产新的集成电路和其它元件,出售制造集成电路的机器,向其它公司转让技术许可证.我曾经谈到过我们开发的制造高质量单晶硅的新方法,我们还希望将来能在太空飞行的零重力条件下得出更好的结果.我们搞集成电路已经多年,所以有人说我们可能正在接近其发展极限.为了生产这种元件,我们使用的技术从平版印刷、照相平版印刷、短波长照相平版印刷,直到电子束照相平版印刷.在这些芯片上微缩技术达到了顶峰.下一步干什么呢?在一块纯硅片上到底还能继续多装多少东西呢?

木口相信,新一代的集成电路不应该仅仅只是在现有的基础上加以扩展和延伸.他想,方法要向前跨出一大步,对元件进行层叠,第一层和第二层光敏材料的作用就像人眼将数据传到大脑一样,第三层中有一些逻辑元件,以后的层中包括模型识别功能.换言之,这种新的元件将会是一种简单的人造大脑.木口说:"我们今天已有的超大型集成电路对于它们将来要做的工作而言太简单了."

他对生物芯片的想法和分子电子学的工作非常感兴趣.由于美国海军研究的促进,在这个方向上已经迈出了一只脚.由于发现光致变色效应而产生了一种可能性,木口对它很感兴趣.选择一种大的、透明或无色的有机物分子,将它放在人眼看不到的紫外光线下面,紫外光线中的光子就会把分子中的电子撞出,于是分子扭转,变成蓝色.再将可见光照在上面,它又恢复原状,失去了蓝色.这样一来就有了两种基本状态("开"或者"关")的记忆,这正是电子技术的基本建筑模块.

因为木口想到现在的技术只能再用十年,他加快了很多领域中的工作,为以后的需求做好准备.他的担心是将来可能没有足够的科学家愿意从事基础研究.但是我们两人对此事都持乐观态度.我们保持乐观的理由之一是《应用物理学》上作为参考文献引用的日本人的论文稳定地增多,1960年时只有2-3%,而现在已经超过了30%.我完全没有他那种悲观的想法,他认为当日本在对改进工艺技术做出重大贡献时,例如干式蚀刻,激光聚焦等等,如果别人又开辟了一个全新的领域,我们的科学家还是只好跟在他们的后面.虽然我们索尼实验室出过诺贝尔物理奖的获得者,我们为此感到骄傲,但日本一共只赢得过三次诺贝尔物理奖.然而就像我在前面指出的那样,在怎样把想法变成现实这个方面,我们一直很成功,也很具有创造力.

几年以前,我们在横滨附近的一家实验室召开了一次例行的公司国际科学会议.来自英国的职员提出了数字化磁带录像的想法.六个月以后,在下一次会议上,该实验室的索尼工程师就拿出了根据英国人的想法做成的样机.我们的外国同事们感到十分惊讶.一位英国职员说:"对这个想法我们本来可以等上十年再动手的.这样的事在英国不可能发生."木口指出,即使在贝尔实验室里,如果他们有一个新的想法,他们也总是先在计算机上试一下.但是在这里,如果一个想法听起来觉得合理,那么一个研究人员通常情况下总是会说:"做一个看看它怎样工作吧."

帮助全世界人民生存下去的技术并不都是掌握在科学家和工程师的手中.但是我们有很大的能力来开发这种技术.我们已经在石油危机中证实了这一点.多年来,对于石油的胃口似乎越来越大.我在脑海里可以想像出一条虚拟的由运油船组成的输油管道,它们在两个方向上艏艉相连,从日本延伸到波斯湾.名古屋造船厂建造用于百万吨超级油轮的干船坞时我乘坐直升飞机去过那里.在长崎港建造了另一个百万吨级的干船坞,有人预计,照这样干下去,在我们这一代人油井就会被抽干.但是在建造出超大型油轮这个庞然大物之前,石油禁运开始了,一切都发生了变化,正如我在前面说的那样,结果却是有利的.因为我们学会了节约,我们度过了危机,保持了繁荣,学会了在消耗更少的石油的情况继续发展.

原子弹曾经在日本的两个城市里一瞬间就毁灭了成千上万的生命,日本人民对于这种不可思议的能源有一种可以理解的厌恶和惧怕感,尽管如此,我们26%的电力是利用核燃料产生的,这个比例比法国少得多,但是比美国还要多一些.我们有三条国家无核原则:国家不制造、不保留也不引进核武器.我们自己的核动力演示船在商业营运上失败了,正

准备停止服务.来访的美国核动力战舰曾经引起了街头的骚乱.今天仍然有抗议行动,但是没有以前那么激烈,也很少出现暴力.即使在苏联的切尔诺贝利核电站事故之后,人们还是普遍认为和平利用核能是有好处的.在建新的核电站时,还是有人抗议,但最终电站还是建起来了,因为人们懂得电力对于我们的生存能力至关重要并做出了很大的贡献.

我出席了1985年日本的摇滚乐义演大会,它是为了呼吁对非洲饥民的援助.不仅仅是在非洲,地球上很多其它地方的人民也在挨饿.我知道可以利用技术使每个人都吃饱.1985年的科学博览会上,主要的展品中有一棵蕃茄树,上面结了两万个蕃茄.这棵树是从一粒种子成长起来的,只用了少量的加了营养液的水,这种营养液在一种叫作"黑波尼卡"的闭路系统中保持循环.

我并不认为世界上的人只吃蕃茄就行了,但是这个展品和我知道的很多其它东西证明了只要我们开动脑筋用心去做,什么奇迹都可以创造出来.如果我们找到了如何解决世界温饱问题的办法,我们也许最终会遇到人口和空间的问题,而它们可能又会引起新的食物问题.但是我很乐观,相信技术将会解决所有这些问题.

有人说现在是后工业社会,还有人预言,我们不能再对技术革新抱任何希望,我们必须过更加节俭的生活,少一些奢侈和豪华.我不相信这种观点.我的预言是我们可以用更少的能量、更少的老式材料、更少的资源和更多的废物利用继续享受生活,比以往拥有更多的幸福、高产型生活的必需品.世界上有的人,特别是美国人,必须学会"不得暴殄天物"的意义和精神,更加节约.随着一年又一年的过去,我们都必须逐步学会如何更加巧妙、有效、经济地使用我们的资源.我们必须更加充分地利用废旧物质.膨胀的人口对于每个人都是一个挑战,因为这些人口都必须吃饭、穿衣和受教育.但是随着人们的生活水平提高,人口就会持平,人们以不同的方式生活,追求不同的品味和爱好,开发出自己的生存技术.

美国和欧洲的钢铁制造商、计算机生产厂家和汽车制造公司每隔一段时间就要说他们无法与外国的技术竞争,而且他们采取的措施总是裁员.我已经解释过日本的公司怎样努力避免让工人走,他们力图利用这些人使公司恢复元气.当电子模拟技术开始让位与数字技术时,我们没有裁减模拟技术的工程师,而是在报上登广告,招聘数字技术工程师.我们的模拟技术工程师满怀热情地学习新领域的技术.要想生存下去,他们

必须这样做.在日本,学习新技术是一种生活方式,将来其他国家的人也必须这样做.人们不可能也不希望总是死守着过去.

第三十一章

现代日本与世界上其它国家的关系中经常出现暴风骤雨,今天美国与欧共体在对日贸易上陷入了周期性的麻烦,这并不奇怪.我想我们应该认识到,同时也应该感到庆幸,我们之间的问题还没有糟糕到政治化的地步,我们还可以坐下来理智地交谈.但是这种情况就像慢性病,我们必须找出治疗的方法.像美国和日本这样的两个国家,他们的贸易额大于八百亿美元,它们的产业和服务业加在一起要占世界的30%,因为贸易的规模和多样化,所以它们注定会有一些麻烦,通常,指责别人比反省自己更加容易,太平洋两岸都会经常出现这种情况.

我们的观点不同,我们对于造成两个大国之间无休止难题的麻烦经常有大不相同的看法.我们的体制之间也有很大的差异.无论正确的还是错误的,双方都有传统的做法.有些问题与种族、文化、历史或者传统都不相关,而只是与很容易理解的人的态度有关.

在罗纳德．里根出任美国总统之前,他的一位顾问访问了日本,想为里根的亚洲政策,特别是国防政策,谋求一些主意.他与日本的一些大人物交谈,在与日本的一位经济学家谈话时,他把贸易问题与国防连接到一起,他认为日本应该建造自己的军舰,再把它们交付或者出租给美国海军.那位经济学家告诉他,这样做也许是不可能的,因为根据日本宪法的第九条,我们放弃了战争,而且也被禁止保持战争的潜在能力或者出口这种东西.里根总统的朋友兼顾问说:"那好,可以修改宪法嘛."说起来是很容易,但是在日本或者美国这样民主的国家里却很难实现.实际上是美国人起草了我们的宪法,并希望在占领期结束以后再由日本人写出自己的宪法,但是现行的宪法已经根深蒂固,以致任何谈论修改宪法的言论都会遭到人们的怀疑,好像任何修改都会自动地重返军国主义的黑暗岁月.我想这是日本政治家们的短视行为,他们应该有勇气对需要修改的地方进行修改.反正这部宪法也不是日本人写的.

美国和欧洲人好像认为他们对世界贸易和货币体系应该如何运行的看法是天经地义的,特别是在生意场上,因为他们相信,他们发明了游戏的规则,这些规则就永远都不应该改变.他们相信,至今为止的体系对于他们来说一直很有利,所以不需要加以改变.还有一些美国和欧洲的商人仍然把日本人视为新手,作为新手他们就应该向学校交纳学费.他们

不愿意看到的这样一个事实,即我们不仅仅是在同一所学校里,而且我们已经加入到教师的行列中了.

日本的经济企画厅最近对重要的经济趋势做了详细的研究,并从它们推断到2000年.这个研究表明美国将继续领导世界,并在世界国民生产总值中占19．6%.苏联占12．5%,日本是第三名,占11．9%.排在后面的经济力量依次是西德,占5．9%,中国占世界产值中的5．3%.法国占4．3%,英国占2．9%.世界的经济分布图与1960年相比有了很大的变化,那时候美国的产值占33．4%,苏联占15%,而日本只占1．8%.但是今天美国的比例降到了22．4%,日本的却升到10．1%.这清楚地表明,日本工业的优越性和经济实力在世界贸易体系中已经不容忽视,其它国家应该试着全面地了解日本,并听一听它的意见.

在当今这个迅速变化、相互依存的世界上,我们必须寻求一种更加相互了解的途径,我们需要交谈、交换意见,相互了解.我们可以争论,可以辩解,但是我们必须平等相待,抱着相互理解的目的去试图解决我们的问题.我知道,某些西方人很难相信一个东方国家已经达到了如此之高的经济水平,而且日本至今是唯一的这样的国家,但是这并非镜中之花,它的体系决不会在明天就崩溃.日本将在世界大家庭中永存,而且正在为世界人民的福利做出有价值的贡献.正是出于这个原因,我才致力于参与两国或多国集团,试图寻求相互理解的办法.

在日本,我们生活在高密度的条件之下,我们知道必须给我们的竞争对手留出一些退路和自由.我们必须做出让步.妥协意识是我们的法律体系和与别国的关系中的关键.我们知道,在很多情况下,我们必须牺牲一些欲望.据我所知,在美国却很少有这种妥协的意识.大多数的美国人,或者至少是我在过去四十年里遇到的美国人,都有些固执已见,总是认为自己做事的方法是对的.历史的确证明过很多次他们是对的,我们也的确从美国人身上学到了不少的东西.但我认为美国人必须学会妥协和听取别人的意见.

在日本,商界最成功的领导人并不是那些给部下下达详尽指令的人.最成功的人对部下只给与总的指导方针,鼓励他们,让他们产生自信,并帮助他们做好工作.有了这种态度,他就会看到更多的独创性的行动和崭新的想法.

如果你毕生都相信自己的办法总是最好的,那么世界上所有的好主意都会从你身边溜过.美国人认为,世界上所有的人都应该按照美国制

度办事,但他们不应该对别国的做法置若罔闻.很多努力研究别国做法的美国公司将从别国学来的经验与自己的想法相结合,已经增进了他们的生产能力,并且稳定了职工队伍.

当通用汽车公司(GM)和丰田汽车公司在加利福尼亚合资办厂生产小汽车时,达成的第一个协议就是让日方负责工厂的实际营运,这样GM就可以学习日本人的管理方法,看看他们在美国如何工作,这一步棋走得十分高明.

一旦出现错误,先找别人的原因,却很少想到自己的过失,我想这也许是人的天性吧.当美国对日本关闭的通信市场大加抱怨时,我正好在夏威夷与美国当时的特派贸易代表比尔．布罗克出席同一个会议.我们开始谈论这个问题,他马上说:"在通信设备上有很大的不平衡.日本通信设备在美国的销售额比美国通信设备在日本的销售额高十一倍!"他对这个数字感到震惊,也的确应该感到震惊."为什么日本人不买我们的设备?"他想知道这个问题的答案.

1985年时,日本的通信设备市场对于外国销售商并不像美国的通信设备市场那样开放,在这一点上的确如此.但是在我看来,日本正在准备敞开市场,因为日本的独家经营的电话公司正在变成私营公司,所以我也是对的.尽管还有一些遗留问题,日本和美国现在是世界上两个最开放的通信市场.事实上只需要举一个简单的例子就够了,在世界上,除了美国本土之外,只有在日本,你可以买一部美国电话,把它插接到房间的电话插座上使用.不幸的是大部分美国电话现在是在新加坡生产的.

当时我对布罗克先生非常认真地说道:"你知道,布罗克先生,我们正在谈论的设备不是那种大众购买的设备,而是高技术的设备,买方都是这个领域的行家.这些人买东西并不是出于胡思乱想,一时的冲动,也不会只看外观和价钱."他对此表示同意."如果美国通信设备制造商生产出这样好的设备,你认为日本人应该买它,那么为什么美国的通信公司要买日本的设备而不买美国的设备呢?你应该向美国的公司提出这个问题,而不要指责我们卖得太多."我提醒他,人们不想买的东西是卖不出去的.

当我帮助通用汽车公司第一次在日本投资时,我想他们应该请日本的合资伙伴帮助在日本销售GM的汽车,而不再像以往那样,继续依赖一家代理商在全国销售他们的汽车.但是GM却要求日方制造发动机,再发回美国,他们最后要求日方将小汽车发回美国.后来日本为了帮助美国的汽车工业,主动同意限制出口,他们又要求特殊照顾,以便让他们得到

更多的汽车.就连克利斯勒公司的艾柯卡.李也是这样做的,他曾经因为极力要求减少日本对美国的出口汽车而名噪一时.(结果,GM进口的1986型日本小汽车在美国销售的汽车中赢得了最省燃油的美名.)

我想这不是美国工业发展自身竞争能力和解决贸易不平衡问题的途径.我最近在麻省理工学院发表了一个讲话,我指出,我们在美国销售的电视机有85%是由我们在加利福尼亚州的工厂提供的,其它的是从日本运来的小型机.我们甚至从美国向我们在日本的工厂出口显像管.在美国开办了很多的日本工厂,生产小轿车、卡车和汽车零件,乐器,机床,电子设备,电视机,拉链,酱油,对于这些公司而言,他们是在那里生产就是一种妥协的结果.我知道这一点,为了让日本运来的货也能在美国占有一定的市场,我们在美国生产的产品牺牲了一些利润.当然我们可以更加迅速地供货,还有其它的优势,但在美国生产的日本公司从很多方面对美国的经济做出了贡献,减少了来自日本的进口,创造了工作的机会,转让了技术,发展了服务网络.

现在在日本生产的美国半导体公司将大量的货运回美国,或者送到自己的母公司,例如德州仪器和摩托罗拉公司,或者卖给其它公司.但是这些运回去的货增大了日本的出口量,造成更大的不平衡.日本公司卖给美国的大约三分之一是工业产品,这些产品都是卖给美国的公司,而不是给消费者.事实上,根据1985年的统计数字,在日本向美国的出口中,一百九十亿美元,或者说日本对美全部出口量的大约三分之一,是在日本制造的美国付属公司的原产设备和零件,上面还印有美国公司的名称.很多欧洲经济共同体国家在日本也有原产设备制造的大关系户,他们运出去的货也算进了日本的出口数量,好像这样做是应该的.例如,在西德、英国、法国、比利时和荷兰的公司就在国内销售日本制造的复印机,那上面还印着他们自己公司的名字.美国和意大利的一些销售机床的公司也是这样做的.美国、法国、英国和西德的公司把在日本为他们生产的建筑设备投入市场.美国有三家机器人制造公司在日本制造机器人.

当我要说这个主题时,我想还有一点值得一提,与一般的感觉相反,现在有几千家美国和欧洲的公司在日本做生意.仅美国商会就有将近六百个成员公司,《财富》杂志的前500名名单中二百家最大的公司中有一百一十四家在日本的子公司中拥有多数所有权.通产省的数字表明,在日本的外国子公司的经营利润,作为销售额的百分比,一直比同一行业中的日本公司高.

在我看来,如果外国公司与日本竞争时遇到麻烦,往往是因为他们在那个行业中的失败以及日本人在那个行业中的成功造成的.美国人和欧洲人不应该因为日本人制造出好的、具有吸引力的产品而指责他们.我意识到过去在日本建立一家独资或者合资企业是不可能的,后来也非常困难,但是不管历史的辩解是什么,或者根本就不存在,时代终归发生了变化,有关日本的很多评价都已经可悲地过时了.如前所述,没有一家美国公司对我们的激光唱盘放音机技术感兴趣,但这是未来的技术,它的标准得到了日本和欧洲所有主要制造商的认同.

当我们进入下一代时,美国公司还抱着老的十二英寸黑色模拟唱片不放,它很快就会被淘汰,就像现在标准的每分钟78转的唱片已经过时了一样.当别人不能看到这种机会而且拒绝参与这个行业时,我们就会得到更大的优势.但是在其他人具有先见之明、闯入新的行业并占领了市场时再来怨天尤人就有些令人讨厌了.美国的公司不应该对这种技术置之不理,主动放弃,因为这种技术将会引出很多的应用项目,不仅仅是重放音乐.

令人啼笑皆非的是美国人首创了造就这种新型的、突破性的录音方法的技术,但是美国的公司现在好像对服务业更加感兴趣,而不想将新的技术转化成为吸引人的产品,供广大消费者享受.我感觉到有一个话题必须反复加以强调,即美国人不断地出口生产力是很危险的.美国的经理们不是集中注意力去制造具有长远竞争力的产品,而是四处寻求可以廉价生产、快速盈利的好商品.这样做的结果是越来越多的美国公司找到日本和其他国家的制造商打着美国商标替他们供货.一定数量的这种委托供货对一个公司甚至对世界贸易都会带来好处,但存在的危险是制造厂商可能丧失他的权利和责任.

很多美国人似乎故意忽视新时代的到来,而法国人在迎接它时采用了惩罚的手段.1983年,当他们决定减缓日本的磁带录音机进入法国时,我不得不承认他们的精明和机智.他们选择了一个叫布瓦迪埃的内陆小镇作为录音机的入关港,古代的法国人最后在那里挡住了萨拉逊人的入侵,他们在那里只设了九个海关代理行.在批准放行之前,他们要求代理行仔细检查每一台录音机,以便将日本的录音机数量减少到微不足道的地步.当然政府有权将海关选在它所喜欢的任意地点.但是他们现在选的这个地点是一个古战场,在732年时阻止了一场入侵,这种做法非常机智,是典型的法国式做法.

那时候,法国和其他的欧洲制造商将OEM的产品(这种产品在日本制造,但是打的却是欧洲制造商的商标)返销欧洲,但是他们减缓了自己的开发,只有一两家公司例外.由于我多年的经验,当看到他们对我们的第一个反应就是提高关税时我一点也不感到奇怪.当这种办法还不能阻止货物的涌入时,他们采用了布瓦迪埃计划,实际上是关闭了进口的大门.德国人对此大为恼火,因为他们不愿意看到他们的货物被挡在布瓦迪埃.他们公开声称,如果欧共体国家的产品也要通过布瓦迪埃,那么他们就与日本货混在一起,并且支付一样的罚金.法国人最初是想让所有的产品都通过布瓦迪埃.但是在德国人的压力之下,法国人的态度变得温和了一点,重新规定只有非欧共体国家的产品才必须通过布瓦迪埃.这表明日本人是唯一的对象.当然,我们知道这一点.

实际上我对布瓦迪埃的这种花招感到好笑.法国人这种放肆的做法表明了一种强大的力量,我想日本在它的外交和经济关系中也应该多一点同样的勇气.法国的贸易部长当时发表了一个很不明智的讲话,他说:"我们没有日本货也能生活."那好,我当然也可以说,日本没有法国的白兰地和香槟酒以及那一年进口的价值12亿美元的法国货也可以生活下去.(同年日本卖给法国价值19亿美元的货物)作为政府官员,这样说话是不明智的.奥托．兰姆斯多夫当时是德国的经济部长,我与他闲聊时谈到此事,他开玩笑说:"为什么你们日本人不进行报复,在富士山的山顶上设一个检查站?"

日本至今还有一些混乱的、复杂的贸易壁垒,但是日本是唯一努力逐步开放自己市场的主要工业国家,它一直向前走,决不后退,而其它国家却正在加强保护主义的措施.我发现很多美国人都认为美国没有贸易壁垒,其实有很多,我们运到美国去的货几乎有一半要受到某些形式的限制.但我必须在这里说,美国的确是世界上最开放的市场,我认为它能够保持下去将对世界贸易的未来起着重要的作用.1985年我到美国成功地完成了一项使命,说服了一些州废除对世界各国在那里的子公司单方面征税,当时我对罗纳德.里根也是这样说的.当然里根并不需要听取我的意见.作为自由贸易的冠军,他对历史的记录非常清楚.我发誓愿意尽我所能给与帮助,就像我在过去的四十多年里所做的那样.

如果试图用政治干预的办法来避免或者缓解竞争,那么就否定了自由贸易的整体概念和自由企业的体系.我曾经在日本的议会进行游说,要求排除政府通过现存规定进行的干预,从而增进健康的竞争.只有通过竞争,自由企业才能保持其活力.所以我们这些管理人员一定不要受到引

诱,去走寻求政府的帮助压制竞争的捷径.我们必须看到竞争是公平的,要尽量相互待人以诚,使竞争的双方都能清楚地了解对手.这并不是说你"了解"了日本的观点你就总是或者大多数情况下都认为它是对的.但是将问题公开总比简单地决定自己是正确的而不需要听取他人的意见要好得多.总之,我们必须记住,这不是战争.我们是在做生意,在生意场中没有战争中那样的敌人,所以我们都应该讲道理.

甚至在一些出于好心的人中间也有这样的态度,他们觉得与了解当今世界上发生的事情没有什么关系.我曾经听到美国和欧洲的一些议员告诉我,他们理解这些问题,甚至与日本人有某些相同的看法,但是他们必须面对政治的现实,必须在那些可能因日本货而失去工作的选民面前装出强硬的态度.一个美国的参议员可能会非常轻松地谈到让日本的汽车停放在横滨的码头上,但是截至1983年,日本在美国的子公司直接雇用了111,550名美国人,而在欧洲和亚洲还分别雇用了21,700和27,000名当地员工,这其中不包括那些为自己公司工作、同时又销售日本的汽车和电子产品的经销商.当然这些雇员可能并不是那位参议员先生的选民.

几年以前,在富士山山脚下的箱根召开了日美商人会议,美国的前财政部长、后来又担任布鲁斯公司董事长的迈克．布鲁门托和我有一天晚上决定不吃自助晚餐.我带上我的妻子,我们又找到美国的前农业部长奥夫勒．弗利曼和他的夫人,大家一起去一家牛排屋先美餐了一顿,然后好好地聊了一晚上.第二天的会议上,我的朋友布鲁门托就日元和美元的汇率问题发表了一番讲话,这是我在这个问题上听到过的最自相矛盾的讲话.他反复地讲述一种并不真实的陈词滥调,说是日本人在幕后操纵日元汇率,所以日元一直保持低值.我谈到这个问题时措辞很严厉,与布鲁门托发生了争执.

后来美国财政部的调查没有找出日本操纵日元的任何证据,但当时的美国财政部长却公开地这样说.

在箱根会议上我的日本同胞们很惊奇地看到在这样温和和愉快的会议上听到了尖刻的反对意见.在这样的会议上,日本人通常喜欢正襟危坐,沉默寡言,所以也就交不到新朋友.我认为这是日本人的一个普遍的问题.休会时,一些日本的青年人来找我,说他们很高兴地看到日本的地位得以捍卫,但是也有一些年老的日本人对我摇头,他们说:"你对远道而来的客人太无礼了."

当天晚上日本人又看到了令他们费解的另一个场景.我们在芦湖的一条船上开了一个招待晚会,日本电视台的人上船来就会议对我进行采访.他们说,希望有个美国人和我一起参加.当他们准备好了之后,我妻子走到迈克．布鲁门托身边,请他参加对我的采访.他同意了,我们在电视里谈到了我们的意见分歧.有些日本人看到我们在会议上争执而后来仍然是朋友感到很惊讶.对于日本人来说,意见不同往往意味着友谊的结束.我想解释一下,西方人往往愿意与你争论正是因为他是你的朋友,当他们不说话和拒绝讨论时才真地是到了危险的地步.如果西方人与日本人要想相互了解,那么日本人就应该像美国人那样开诚布公地讨论问题和表明自己的观点.过去,无论是商人还是政治家,我们在这方面都做得太差,而且好像进步得并不快.

第三十二章

1962年时虽然只有很少的UHF电视台,但美国的联邦通信委员会(FCC)却要求所有的电视机除了有标准的VHF调谐器之外还必须装上UHF调谐器,这使得我们很头疼.我们制造好几种型号的小电视机,包括有名的"大肚子"电视机(当时索尼公司请了曾撰文批评电视文化的评论家大宅壮一为这种电视机做广告,广告中大宅将这种小型电视机放在自己的大肚子上,躺在床上观看,以后很多人都把这种电视机称作"大肚子"电视机——译者),它是一种使用电池作为电源的微型电视,屏幕只有4英寸.在这样小的电视机上除了标准的VHF拨盘之外还要加上一个UHF调谐器真是一个相当大的挑战,我想,花在增加UHF功能上的钱将会得不偿失,因为可以收到的UHF电台太少了.后来,随着技术的发展,我们可以将所有的频道全部放入一个电子拨盘中,所以也就没有这个问题了.

UHF的规定出台时,牛顿．米诺是FCC的主席,他对日本很感兴趣,后来他参加了下田会议.当我经介绍与他见面时我说:"米诺先生,我不喜欢你.甚至在我们见面之前你就给我惹了不少的麻烦."当然我是在开玩笑.他邀请我去做出解释,我把前因后果都讲给他听.只到现在,他还经常对我提起当初我说过的玩笑话.总之,我们成了好朋友,当我到华盛顿去介绍U-Matic磁带录像机时,我邀请米诺参加我们的聚会.他问我能不能带一个朋友,当然我答应可以.他带来的人是亨利．基辛格,当时他是白宫的政策顾问.米诺告诉我,这个基辛格将来会成为一个重要人物.我和基辛格聊了大约十五分钟,多少相互熟悉了一些.数年以后,他成为国务卿,我们在东京的一次招待会上再次相遇,他居然还能认出我,这使我深感荣幸.我以为他不认识我了,但他只看了我一眼就说:"嗨,盛田先生."

此后日美间的贸易问题成了中心话题.由于日美之间双边贸易不平衡,在美国人们说了不少关于日本的坏话.有人说日本向美国出口了大量的商品,使得不少的美国人失去了工作.有些制造商抱怨说,他们不能参加这样的竞争,日本市场对于他们的产品是关闭的.多数指责是不公正的,但不幸的是有些指责却是真实的,我为贸易争端对我们之间更为广泛的关系产生的总体影响感到担心.我早就建立了索尼贸易公司,我们一直积极地将外国产品引入日本.我们在国外的经理都接到指示,要注意观察什么货有可能在日本的市场上销售.只要一有机会,我就会劝告政府和行业协会,向他们讲明增加进口和对外国货开放日本市场的重要性.

在东京遇到基辛格的那次招待会上,我们走到接待室的一边进行了一次长谈.我对他讲了我深信无疑的一些观点:"您知道,基辛格先生,我们日本人对美国有很深切的亲近感."长久以来,我们一直有这种感觉,所以说我们之间的战争是多么地可悲,不能再让它重演了.我现在认为美国人有时会错误地将朋友视为敌人.从根本上讲,除了二战的悲剧之外,一百多年来日本一直是美国坚定不移的朋友.我们加入了强大的防卫条约.我们坚定地站在世界上自由国家的一边,一个政治上稳定、经济上健全的国家,它的存在本身就对太平洋和亚洲的安全做出了贡献,而这对美国是至关重要的.我们一直想成为自由世界的一部分,阻止共产主义进入亚洲.

"当我还是一个青年学生时就受到这样的教育,共产主义和苏联是日本的主要危险.当时美国根本就没有被认为可能成为敌人.基辛格先生,我希望日本人和美国人共同努力,避免重犯过去使我们成为敌人的同样错误."谈到历史时我提到美国的法律禁止日本对美国的移民,美国对日本货征收高额税金,为了将日本赶出中国大陆,切断日本的石油生命线.如果我们双方没有犯这些错误,也许共产主义今天在亚洲就不会有这么大的势力.

几个星期以后,我收到一封信,信中说基辛格对我们的谈话印象深刻.从那以后,他频繁访日,我又见过他多次,所以有机会以非官方的方式安排他与日本政界和商界的重要人物会面.基辛格对日本的未来很感兴趣,去年我们举行了一次小型的自助餐聚会,邀请了部分日本商界的第二代最高领导人,这样他就可以了解到日本未来的领导人现在想些什么.

作为日本的一个有关的公民和美国人的朋友,我试图以自己的方式表明这样一个想法,即这种双边关系太珍贵了,不能允许任何一方对它加以破坏.我还认识美国政府中的其他人,可以举几个例子,赛鲁斯．万斯,当时他是国务卿,哈罗德．布朗,当时的国防部长,乔治．舒尔茨,在他担任里根政府的国务卿之前他是我在摩根国际委员会中的同事,我要对他们和对国会议员、参议员以及很多我认识的美国商界人士表明同样的想法,对于我们两国而言,这个赌注太大,我们的目标应该是一致的.

我们必须意识到我们的关系中有一个基本的问题,那就是大洋两岸的政治家们都要参加竞选,他们无法忽视他们的选民.这正是民主的力量之一,有时却又是一个弱点,我们必须容忍它,努力地去理解它.

一些行业中的的选民们将会抱怨,他们受到了进口货的伤害,并要求保护,但是一旦加以保护,就很难再撤消了.我们知道这个情况,因为我们出口到美国将近44%的货物要受到某些限制,或者是"自愿"的,或者是通过定额和关税.我发现大部分美国人并没有意识到这一点.

如前所述,日本正在解决自己推行的保护主义引起的贸易问题,开放经济的各个方面,但农业方面的某些部分例外,这些部分往往是世界上包括美国在内的大部分国家都要设置贸易壁垒的.日本花了很长的时间才认识到市场的自由化不仅仅是必要的,而且对日本自己也有好处.我们的保守主义以及唯恐受到伤害的过分谨慎和挑剔使得我们不能奋勇向前,也不能去做很多要求做的事,特别是在资本自由化这个方面.

但是步伐还是逐渐加快,现在美国和欧洲证券所的交易人也出现在东京股票交易所的大厅里,外国银行在信托银行业中赚了钱,慢慢地进入了日本财经活动的主流中.日元越来越多地作为一种国际货币,甚至当自由化的某些方面使我们大多数保守的大臣和银行家们感到着急时,就会产生进步的东西.当然,我们日本人对于美国八十年代初期经历的那种大开放和具有先锋精神的破除常规并无好感,当时银行、储蓄和贷款协会搞起了毫无节制的大势宣传,后来很多又都垮掉了,政府不得不动用公众的钱来帮助他们摆脱困境.我们对美国的过分延期信贷和巨额赤字也深感忧虑.

一个非常聪明的日本人曾经说过,如果一只猴子从树上掉下来,它可能摔得鼻青脸肿或者十分狼狈,但是它可以站起来,拍掉身上的尘土,仍然不失为一只猴子.但是如果一个权力极大的政治家在竞选中失败,那么他就成了一个普普通通的老百姓,与别人一样了.

任何一个民主的政治体系都会自动地变得更加关注国内的情况,因为任何一个政治家都必须忠实于他的选民,否则就会丢掉饭碗.所以说从政治的树上摔下来是一场灾难.美国和日本的政治家基本上要为他们自己的公民(我不想说他们自己的钞票)着急,这一点都不奇怪.战后我们的经济和工业体系比我们预料的成熟得更快,我设想,对于日本方面而言,尽可能地保护其成长的工业是正常的举措,但是日本正在从保护主义的模式中走出来.

八十年代中期,正当新保护主义的话题回响在欧洲和美国时,日本加快了开放的步伐,日本原来的政策经常受到这种谴责.六十年代的十年里,美国的经济增长了2．5倍,但是日本的国民生产总值却增长到四

倍.到了七十年代和八十年代,这种步伐已经平衡,现在日本已经达到了目的,尽管还存在一些严重的问题,我们的经济是健康的,增长速度减慢了,但仍然令人满意.我们的生产力仍然非常强盛,比大部分其它国家增长得更快.虽然我们慢慢地、越来越多地进入到服务业经济中,我们的出口量还是与以前一样多,占国民生产总值的13%至15%.

正如我说过的,取得今天这样的成就所采取的步骤绝非易事.在我们的议会制度中日本的首相看起来有很大的权力,因为他是执政的自民党(LDP)的总裁,自民党从1955年以来一直执掌政权,给我们带来了政治上的稳定.首相在国际会议中发表声明,像任何一位好的领导人那样,他可以与世界上的其他的领导人建立私人关系,例如中曾根康弘首相,他与罗纳德．里根和很多其他人都有着良好的关系,但要真正兑现诺言却比看上去的要难得多.

在中曾根向里根总统承诺加快日本市场对外国货的开放之后,他确实使日本和美国的怀疑者大吃一惊,他在清除官僚和政府其它部门的行动中取得了显著的成功,提出了开放市场的进程表,包括降低关税,结束非关税壁垒,对外国卖主开放国有企业.因为维持日本国家机器运转的正是这些官僚,而不是政治领导人,所以这些举措看起来更加辉煌.交付日本议会的大部分立法都是由这些官僚提出来的,而不是来自自民党的政治领导人.政治领导人总是忙于权力之争,所以无暇卷入更加复杂的日常问题,这些问题只好留给能干的官僚去应付.

我们很幸运有这样能干的、懂专业的官僚,他们代表着大学教育的精华.但是从我的观点来看,这些专业人士都是高级技术贵族,所以他们对自己部门以外的事情就不是那么精通了,另外,因为这种体系是从内部提拔,所以在上层中决不会有新鲜血液带来的新思维.

例如税务人员,他们能够保证税务体系正常工作,善于制定规章条例,但是他们不懂生意经,不知道普通人怎样赚钱过日子,除了相对部门的其他官僚之外,也没有什么人从上面来管制他们,结果就产生了这样一个不切实际的体系,它对一些人过分征税,对另一些人又征税不足.由于金钱的问题对于每一个人都非常重要,所以在日本进行税制改革与在其它任何一个民主国家里都是同样地或者更加困难.

1964年当我回国处理先父的固定资产时,我才在这方面学到了不少的东西.税金评估员来对每一件东西估价,包括古董和艺术品.从他的评估中我知道了,如果你有一座优雅的日本式花园,里面种了很好的树木

或者有形状别致、配置成趣的岩石,那么这些东西都要算作高价的艺术品.我甚至要为地上的石头缴纳继承税,真是令人难以想像!难怪日本人常说,纵有家产千万贯,纳税三世一场空.

大多数的日本首相知道到他们的弱点,就像公司的总裁不能控制各个部门一样,他们要想进行任何大的变动都会遇到很多困难.外国人无法了解,在日本的官僚体系中要完成一件看起来很简单的事情可以变得多么复杂.大臣由首相任命,一般都是出于为了使党内某一个派别满意的政治原因,他们是匆匆过客,而与之共事的官僚却终生奉献于维持体系的现状.所以对于来自上峰的命令通常要反复思考、仔细分析,甚至争吵不休,直至任命了新的大臣.直到商界人士对政府的官僚施加了很大的压力时才迎来了日本市场的开放,因为我们必须与世界上的公众意愿这个现实相接触,而且我们每天还要与国际商界人士以及我们的顾客打交道.大部分的官僚与我们的现实并没有什么接触.日本在开放市场方面有了很小的、但很重要的进展,但是由于拖的时间太长,很多美国人产生了进展越来越慢的感觉.

战后时期最活跃的首相中曾根1985年曾经说过,日本的官僚得到了很好的庇护,他们从英国人和法国人那里学来的上层传统又学得太好了.中曾根说,自从他担任首相之后,他命令很多次官(相当于中国的副部长——译者)一级的重要官僚到国外去考察,他们中的很多人还是第一次出国.他把很多人叫到他的办公室去,直接谈到他对他们的期望,这对于日本首相是很大胆的举动,因为首相往往只是希望代表、而不是真地领导政府.他鼓励大臣们提拔有国际思想的人担任更具影响的工作.在一次演讲中,他笑着承认说:"我已经试过好几个次官了."就在那次演讲中他谈到了日本的官僚是具有何等才干的一类人.

1986年他向前迈进了一大步,并私下对里根总统许愿,一定要尽其所能实施由一流委员会设计的雄心勃勃的计划,要求对日本的经济和生活方式进行重大的改变.这个以日本银行前总裁前川春夫为首的委员会主张国家应该将重点从出口型转向发展增加内部需求的经济,这个措施和别的措施一起,将会使已经是债权国的日本变为更大的世界商品进口国.这个主张即使被正式采纳,要得到完全实施还需要很长的时间,但是日本国际主义的商业社团的想法与这个思路越来越吻合.

要想让官僚做出任何让步都是很难的.这种制度不愿意改革.例如,1985年对国营电话系统进行私有化时,我领导的日本电气工业协会就遇到了这种阻碍.原有的电话公司简称为NTT,是一个国营公司,属于邮

电省(MPT),邮电省实际上就像它的父母一样.但是成为私营公司之后,NTT只是MPT控制下的一个调节实体.在新的打破常规的电话系统中,随着新的技术发挥作用,新的地区网络和其它通信系统的建立,MPT将通过批准新的设备直接卷入新的技术标准,就像美国的联邦通信委员会(FCC)一样.所以MPT不得不去了解正在开发的新技术.

但是通产省(MITI)却把工业视为自己的领地.很明显,正因为如此,交错的责任界限和官僚管辖区域是一个巨大的潜在问题.这种体系不仅仅外国人难以理解,很多日本人自己也搞不清楚.在一些与美国人进行的冗长而又艰难的贸易谈判中,有时某个省要一直拖到最后一分钟才达成协议,这使得别的省再也没有足够的时间插进来对已经决定的东西进行修改.在长时间的无动于衷之后,外国的谈判者就会指责日本人故意拖延.通过对这种策略的理解也许能使每个人都平静下来,但是这样一来这个省也就可能向对手摊牌了.

我认为这种事情对于全世界的官僚学生而言并不算什么稀奇.我的观点是民主国家的政治,无论在美国还是在日本,基本上仍然是相同的.

过去当我们讨论美国和日本的贸易关系时,我们经常说到日本与其它国家之间的意识差别.今天,随着商人们越来越多地接触到其它文化,原来的意识差别变小了.但是贸易问题仍然存在,因为这些问题已经政治化了,现在不一定是意识上的差别,而是政府体系以及政府运作上的差别造成了麻烦.我把这类问题称作官僚之间的问题.

日本的官僚系统已经机构化了.它是一个强有力的、一致性的机构,它的一致性很强,以致于一个政策一旦建立就会一直执行下去,而不管是谁来当大臣.在美国,一个新政府上台之后,政府中就会有成千上万的人要改变工作.这种情况不会在日本发生.所以国际上的商人都开始相互理解时,政府还是落后于时代,还在相互争执,甚至对一些被作为局中人的商人们看作微不足道的事情也不能痛下决心.用计算机的时髦语言来说,我们缺乏一个接口来帮助商界和政府在相同的理解程度上对同样的问题产生共识.

在日本,我们有时认为我们的政府与商界关系比美国的好.当某一种产业衰落了,在它逐步下滑时我们尽力对它进行保护,但是当它真地垮掉了,工人们还是保留下来或者被别人雇用,所以没有必要保护衰败的工业和它的工人.有时要做到这一点需要花很长的时间.日本还存在着很

多的问题,例如国有铁道系统中的人员过多,冗余的职工大约有二万五千名.其中有几千名现在为了在别的行业中得到新工作正在受训,这是一项使这个巨大系统合理化的计划.成立了几十个政府部门和委员会来调整、判断和控制代理行以及不复存在的一些活动.除了大多数国家都要加以保护的农业之外,我们不再保护别的人能够搞得更好、更加经济或者更加有效的行业.

在前首相大平正芳去参加一次七国首脑会议之前我与他谈过话,我请求他为维护日本的政策说几句话.他回答说:"我知道你的意思了,但是我的英语不太好．．．．．．"我想他对自己的英语水平太谦虚了.他又说:"我还不能自由地表达想说的话,所以我只好采取日本的方式,"其实这就意味着一言不发,或者是间接地、礼貌地以建议的形式提出看法.

我对他开玩笑说:"如果您真地想采取日本的方式,那么就请穿上全套的传统服装."我告诉他,那样的话,你才会与众不同,才会引起更多的关注.人们将会更加倾听您的意见,他们可能会更加愿意来了解您这样一个真正的外国人.这个想法与我认为日本人必须更加国际化的观点并不矛盾,而是加强了我的观点.我们通常总是避免被人看见或者避而不谈自己的观点.但是如果就连我们的领导人身穿西服去出席国际会议时也是不懂装懂,那么他们就会错过很多东西.

中曾根首相和他的外交大臣阿倍晋太郎的英语都很好,但是我们的高级政治家中却很少有人能够自如地说这种国际化的语言.日本的高级商界人物中也有同样的问题,尽管第二代领导人更加熟悉国际背景.

我试图向大平先生和其他人表明,如果你不能按照国际团体的条件加入它,那么你最好还是显示出你的不同之处,以便引起别人的注意和认真倾听.日本向世界打开自己的市场这个愿望是认真的,但是我们很难得到足够的外国公司加入进来在这方面做出努力,因为他们感到投资额可能太大,或者要花很长的时间才能盈利.我认为外国公司需要更大的刺激.

1972年我成立索尼贸易公司的时候在美国和欧洲的知名出版物上登出了广告,想找一些产品来销售,结果我们立即就收到了三千多封质询信.我们在《时代》杂志上长达两页的广告中说:"索尼想把美国产品卖给日本．．．．．．日本在美国商人眼里是陌生的,但它却是索尼的祖国,我们了解它的市场和潜力."我们现在有一个超过四十家商店的集

团,叫作"索尼集市",专门销售外国货,我们还希望销售更多的外国货.除此之外,1985年当时的首相要求全体日本人民买更多的外国货时,我们加入到其它的很多公司的行列中,承诺愿意响应这个号召.作为一个具体行动,我们开始将圣迭各工厂生产的索尼单枪三色显像管运回日本,组装成索尼电视机后再在日本的市场上销售.

日本政府在其国际关系中的立场是开放日本市场应成为规章制度,限制进口货只是这种规章制度的少有例外.当然希望在于尽可能地减少这种例外.但是现实生活中,就连做出这个良好承诺的首相和其他上层政治家也不能完全靠它过日子,因为他们毕竟是一个民主国家中的政治家.

举例来说,就在中曾根首相对外国货开放日本市场取得显著的成功时,在农业进口限制(我们可以说它是规章制度中的例外)中还有一种植物,叫作海芋,有时也被叫作"魔鬼的舌头",它被用来制作芋粉,日本人把这种配料用于火锅和很多传统的煮菜中.日本国内海芋根的主要产地在中部的群马县,那里正好是当今日本两个最有影响力的政治家——首相中曾根和前首相福田纠夫的家乡选民区,他们对执政党的政治都有很大的影响力.

当美国人和欧洲人对这些问题变得情绪激昂、失去理智时事情就危险了.现在日本是美国最好的伙伴,日本没有美国简直就无法活下去,因为美国是我们最大的市场,也是最大的供应国,它向我们提供原材料、食物、饲料、技术、思想甚至各种时尚.同时日本是美国在海外最大的农产品客户,在工业、技术和市场方面又是美国最好的合伙人.我们在成千项技术协议中互相合作,包括国防技术,我们两国之间的贸易是历史上最大的跨越太平洋的双向物质流动,1984年达到了八百四十亿美元.很多美国人不知道我们之间的相互依靠到了什么程度,事实上美国人在制造业中损失了就业机会并不会使日本或者其它任何国家感到轻松.

因为服务行业的工作越来越多,新的、不同类型的制造业开始投入生产,最终日本也会失去大量的制造业中的就业机会,其实我们已经这样做了,例如在炼铝业和造船业中.应该有一种办法使美国和日本的政策相吻合,这样我们就可以预先看到问题并提前想出如何面对这些问题的办法.当坚挺的美元造成很大的赤字,并迫使美国的实业家们承认他们正在失去竞争力,必须关闭一些工厂时,可以吸收日本人的美元来帮助抵消赤字(仅1984年一年就是大约四百亿美元),我们发现我们已经陷入了一种恶性循环,大发脾气是解决不了任何问题的.1985年时主要工业国家的

政府已经意识到这一点,当时他们试图对汇率,特别是美元对日元的汇率,加以控制,我认为这正是当今世界贸易的最重要的大问题.但是由于采取的行动太快,结果反而造成了更大的麻烦.

六十年代初期,世界贸易正处在一个十字路口,美国领导自由世界进入肯尼迪回合贸易谈判.这个勇敢的行动使世界避免了成为若干个贸易块垒的严重分裂.世界各国的代表坐在一起,决定大幅度削减贸易关税壁垒.这个做法加快了所有参与国的增长速度.但是我们中的很多人都认为非关税壁垒、贸易限制、所谓的自愿限制协议、追加罚款以及进口定额(甚至国内税法)等等仍然在继续阻止世界贸易,一定要加以取消.当时我们还保护了一些相当健康的企业和政治上十分敏感的区域.

在我看来,世界上三分之二的人口生活在很低的经济水平上,所以发达国家有责任和机会把他们带入更高的经济环境中,这对每个人都有好处.总之,发展中国家有权享受先进文明的利益,包括更好的食品、衣服、教育和娱乐,我们这些发达国家没有对他们提供足够的帮助.这是短视的行为,因为他们是我们将来的力量,是我们的同盟者,生产合作人和顾客.这使我想起两个推销鞋子的人的故事,他们来到一个不发达的国家,一个人向本部发回一封电报,"这里没人穿鞋,销售无望."另一个的电报却是"速发批货,赤脚居民急需鞋子."我们真是太像第一个推销员了,我们没有在这种需求方面帮助第三世界.日本的海外发展援助尽管在增长,但仍然不够,甚至政府也承认这一点.从广义上讲,自由世界和共产主义国家集团都做得不够.

1969年我应邀到国会经济联席委员会美国对外经济政策小组去发表讲话.我的照片登在《商业周刊》的封面上,手里拿着最新式的索尼微型彩色电视机,我猜想,由于贸易问题的结果,我一定是他们要找的靶子.我谈到了在全世界取消非关税壁垒的需要,谈到了帮助不发达国家进入世界经济生活的主流,这是一个双向的需求,要做到这一点,我们就不能将精力仅仅集中在资本的投入上面,例如公路、堤坝、轧钢厂和国营航空公司等,而是要集中在这些国家的人的资源上,促使这些国家产生争当第二个日本的愿望.

我读完准备好的讲稿之后,希望得到原谅,但是有些国会议员提出了几个问题.日本的新闻界说愤怒的国会议员对我严加盘问,但我却认为事实并非如此.其中有一个人问过我索尼公司成立的情况,我回答了他的提问.然后他又以一种颇似律师的口吻说:"我想问你,当你在日本创建索尼公司时我们美国人是否有可能在日本建立一家公司?"我说:"不,那

是不可能的.""但是索尼现在在美国已经建立了一家公司.为什么不允许美国人进入日本呢?"

对此我给出了一个相当长的答案,但是我想我还是说出了我的观点."战争刚刚结束的时候,在身无分文的日本人眼里美国是一个庞然大物,"我说."日本人有一种恐惧情结,担心庞大的美国自由地侵入日本后在市场上立刻击败他们.不管是出于什么原因,只要他们有这种恐惧情结,他们就会对自由化产生抵触."

"自由贸易是一种理想,日本一直在朝这个方向努力.但是美国政府发表政治宣言时必须考虑这样的情况,日本政府采取高度计划的经济,有时也会发现自己处境艰难.我个人认为政府在自由化的道路上行动迟缓,但是有一点是肯定的,即贸易自由总有一天要实现."当时我并没有想到它竟要花费现在这么长的时间.

我经常说,强盛的日本经济是自由世界在太平洋和世界其它地区抵御共产主义的最有力的武器.遗憾的是美国人在考虑到日本时,在他们培养出的一种"受害者意识"中日本人这种缓慢的做法被视为是不公平的.美国是一个人文主义和充满情感的国家.美国人喜欢同情弱者.根据某些日本学者的说法,美国新闻界曾对西班牙与小小的古巴达成的条约感到愤慨,他们的努力最终引起举国上下一致同意对西班牙宣战.日华战争中美国人同情弱者一方的蒋介石(他的妻子风度翩翩,在美国受过教育,能说流利的英语,使得这件事更具有戏剧性.),全国人民同仇敌忾,结果导致美国对日宣战.

我想起老式阿维斯汽车出租广告中的口号,"我们是亚军,所以我们更努力,"这正是美国人文主义的极好例证.但美国并不是亚军,日本才是亚军,而且情愿如此.然而当日本从与俄国对抗的弱者变成在中国的霸主,进而侵犯美国,又遭到惨败,后来成为世界亚军,在这个过程中美国人对日本的态度经历了很多的变化.甚至亚军的地位还是太高了,使得某些人不得安宁.在我经常去的国会山上,有一些政治家的情绪大起大落,经常发表一些对他们的政治活动有好处的危言耸听的演讲.我觉得美国的政治中这种花拳绣腿的表演太多了.这些虚饰之词并没有事实依据.正是由于这些原因,我才为我们的关系发展的前景深感忧虑.

1919年美国的国会一时冲动,通过了禁酒法,这条法律禁止了所有的含酒精饮料.现在的常识告诉我们这种做法是愚蠢的,可以肯定当时也有成千上万的美国人感到这样做是错误的,也许还包括很多国会议员

和参议员,但他们都随了大流.结果成千上万的美国人违背了这一条个法律,他们原来连做梦都不会想去干任何违法的事.禁酒法于1933年被废止.

这件事告诉我,公众舆论可以改变美国的政策.如果在美国敌视日本的感情真地占了上风,就可能出现令大家都后悔莫及的麻烦.一旦这种趋势走得太远就很难止步了.事实上美国人总是自以为是,这也是一个复杂的因素.美国不太可能通过一项对日本人的禁令,或者重犯三十年代的错误,但日本和美国都应该清楚,感情用事和我们关系中的琐碎细节都可能导致经济和政治上的麻烦.

我与美国人打了多年的交道,他们总是急不可耐.在美国经常可以听到这样的话,"没时间了!""现在就做!""犹豫不决就会输!"美国就是因为这种急躁情绪而被卷入越南战争的.美国的政治家们说,为了世界的和平,美国必须在越南这样做.他们没有考虑后果.美国人爱得铭心刻骨,恨得咬牙切齿,美国的很多外国朋友对美国都有这种感觉.

举中国为例.长期以来美国不愿意承认中国的存在,虽然有将近十亿人生活在那里.美国想隔绝中国,因为它不喜欢这个国家的政治体制.美国承认台湾政府,它自认为大陆中国不存在,想以这样的方式来惩罚北京政府.那时候,如果一个人在度假旅行时在香港买了中国出产的小饰物并且想把它带回美国的话,那他就会惹出麻烦.在外交上,似乎世界上大约三分之一的人口并不存在.那时日本也不承认共产党中国,我们没有官方的外交关系.但是日本人经常到中国去.很多人来来往往,做生意,相互接触,传播新闻.突然有一天美国改变了它的主意.理查德．尼克松到中国去了.事先对谁都不打招呼,甚至包括邻近中国的、像日本这样一贯追随美国政策的国家.尼克松突然一下承认了十亿人民的存在.

在日本,我们仍然是农业文化传统和哲学的继承人,这些东西受到自然条件和气候变化的影响.也许正是因为如此,我们不是天生的急脾气.我们有几千年的历史和传统,所以一个年轻的、即使更加强大的国家,例如美国,把我们当作新手看待时我们会感到不高兴.我们有一句谚语,"七十日内,事必有变",它告诉我们不要反应太快,也不要操之过急.在过于着急和过于迟钝两者之间应该有一条中庸之道.

第三十三章

世界上短视的政治家和商人从双边关系着眼来看他们的问题:美国的商人为他们与日本之间的问题而着急,而日本的商人则担心如何应付美国和欧洲政府和商界对他们的抱怨.

有一天我听到一个笑话,说是一个美国人和一个日本人一起穿越丛林,当他们看到一头饥饿的狮子朝他们跑来时,日本人马上坐下来穿上他的跑鞋,美国人嘲笑道:"如果你认为你比狮子还跑得快,那么你就是傻瓜."

"我不必要比狮子跑得快,"日本人说,"我只需要比你跑得快就行了."

但是我们面临的狮子,也就是即将到来的危机,是全球性的,我们无法躲开这头狮子.我相信世界经济贸易体系处在一个巨大的危险之中,就特定的贸易和两国之间的矛盾争吵不休只会掩盖住表面以下的真正问题.解决一些鸡毛蒜皮的小事对我们一点用也没有.

我相信主要的问题是我们的货币.为了在一个自由和开放的经济体系中进行经济活动,就必须在合适的价格上做买卖.当然价格会受到供应和需求的影响.这就是自由经济体系的简单基础.

如果我把价值一千日元的产品卖给美国或者英国的某个人,我希望获得价值一千日元的美元或者英镑.汇率必须公平,而且应该反映出不同国家的工业竞争力的相对水平,因为我认为工业实力才是衡量一个国家货币的价值的首要因素.

作为一个实业家,我知道竞争能力必须得以平衡,而汇率正好扮演着平衡机制的角色.1944年在布雷登森林会议上签署的国际协议固定了汇率.汇率是根据当时和可预见的将来的经济情况为基础而确定下来的.战争刚刚结束时日本的汇率是360日元等于1美元,尽管后来我们的工业竞争力大大提高,而这个汇率却一直保持到了1971年.日元与其它货币相比估价偏低,例如,疲软的日元相对非常坚挺的美元造成日本货在美国

比较便宜,它激励了日本公司的出口,最后导致有利于日本的巨额贸易不平衡.由于美元的坚挺,美国的出口产品非常昂贵.

1971年美国总统理查德．尼克松将美元贬值,允许所有的货币,也包括日元,摆脱原有的固定汇率,实行自由浮动,当时日元对美元立即升值15%.我想日元是应该适当地升值.事实上很多商人都认为浮动系统可能比固定汇率系统更加优越,因为它可以不断地平衡各国的工业竞争能力.

高尔夫球赛中有一种给优者不利条件、给劣者有利条件以便取胜机会均等的规则,根据这个规则,每个运动员的实力与其他人的相平衡,我感到新的汇率系统与这个规则相类似.每一年高尔夫运动员的均胜条件要根据其实力的变化进行调整.均胜条件从0到36点,在这个条件下运动员可能赢也可能输,但他知道比赛是公平的,因为每个人都是在这个公平的系统中打球.

我想,根据国际协议,浮动系统将受到监督,汇率不允许波动太大或者受到人为影响.我们没有考虑在内的并不是产品的竞争力,而是货币的交易者,他们的活动会影响到世界各国的货币的价值.还没有建立任何机构来监督这个系统,用一个比喻的说法,就是还没有建立均胜条件.投机商们买进或者卖出货币时只有一个唯一的标准,那就是利润.这就使得汇率不停地变动,但与工业竞争力一点关系也没有.对于我们这些从事世界贸易的人来说,就好像一个霸王大摇大摆地走进高尔夫球场,每打一洞就把我们的均胜条件改变一次.

在这种情况下,我们的产品价格实际上并不由我们控制.为了说明这个问题,可以举一个类似的例子,就好像我们对一台电视机的标价不是多少美元、日元、英镑、法郎或者里拉,而是索尼公司的10股股票在你买电视机当天的标价.股票每天都在交易,于是价格不停地波动,在这种情况下谁还会买东西呢?在这种情况下,谁又会制造东西呢?

对于实业家来说,货币是一种尺度,我们用它来衡量公司的经济活动、固定资产、库存,甚至人为努力的结果.当价格不再由产品的竞争力来决定,那么我们对投资的信心就会不可避免地消失.经济的基础在于一个国家的工业,我对此深信不疑.为了进行明智的投资,我们必须能够预测投资可能带来的合理回报.如果我们无法预测这种回报,那就要靠灵敏的第六感或者头脑发热来进行投资了.到了这一步时,就不再会有人投

资,工业也就崩溃了.一旦工业崩溃了,货币就失去了意义,那时甚至金融市场也会崩溃.

现在使我感到担忧的是有些实业家也开始加入到货币交易的游戏中去了.因为他们无法预测潜在投资的回报,很多实业家停止了对自己公司的投资,而将大量的能源、时间和金钱投入到企业吞并中.公司变成了交易、收买和卖出的商品.工业不应该扮演这种角色,而应该改进现有的产品并创造出新的产品.作为一个日本人来看待这种局面,我不相信在这样的企业中工人还有很大的工作欲望.当经理们对相互吞并考虑得更多时,在这样的环境中怎么还能够培养出忠诚的感情和和谐的生产力?前景不容乐观.正是出于这个原因,我才不断地大声疾呼,我们需要一个建立在工业价值、而不是货币行情基础之上的的新汇率系统.

因为巨额的金钱聚集在石油输出国的手中,所以1973年和1979年的石油危机对世界货币系统产生了猛烈的冲击.在里根主义的原则下,美国紧缩银根,提高利率,制止通货膨胀.日本的大量现金以投资的形式流入美国,想寻求高利率带来的好处.事实上世界各地的现金涌入了美国.这使得美元更昂贵,而别的货币更便宜,美国政府可以加大开销,当然也就欠下了更多的债.世界范围的货币游戏正式开场了.

我在前面就已经写到过,也许并没有给与太多的同情,美国的商人做生意时总是必须牢记要获得越来越多的利润.他们总是担心,如果季度分红没有什么改善他们的股票价格就会下跌.在这样的氛围中,对于利润的追求越来越强烈时,经理们就被迫走最便捷的路径去获取利润.于是出现了两种危险:有些经理发现货币比货物交易更容易赚大钱;另外一些人发现制造成本低廉的产品可以迅速盈利,即使这样做要把生产力转移到国外去也在所不惜.

这种现象导致被我称为"掏空美国工业"的结果.美国的工业设施正在减少,逐渐就会只剩下一个外壳,欧洲也是这样.有些日本的公司可能很快就会面临同样的问题.很多人正在出口生产力.美国的摩托罗拉,德州仪器,仙童以及其它的很多公司已经将他们的生产设施转移到了日本,或者在这里增添了新的机器.这些公司所在地的美国人失去了就业机会,那个地区的国会议员抱怨日本人要对美国的就业率下降负责.1984年,IBM日本公司是日本的最大的计算机出口公司.美国公司转移到日本或从日本购买高技术零件的一个原因是他们需要高质量的、而不仅仅是廉价的劳动力,他们可以利用这里的技术工人.但是索尼公司正好相反,我们可以在美国和其它国家找到所需的技术工人.利用我们的技术和

长远的经营原则,我们可以从当地公司回避的地方赚到钱,因为他们总是要求迅速地、持续地盈利.

1985年秋天,我和日本经济组织联盟的主席稻山嘉宽一起去欧洲旅行,我们遇到很多欧洲人,他们吹嘘说:"日本人没有新主意.只有在欧洲,我们才会想出新主意."我对一个这样的人说:"不能因为你有一些主意就值得吹嘘.我觉得每个人都会有一些别人也认为是好的主意.重要的是你怎样向工业界解释这些主意.日本在这方面一直非常努力,而你却没有,所以不要吹得太过份了."

欧洲国家重视科学家,我们知道这一点.很多伟大的"美国"科学家的根在欧洲,甚至是在欧洲受的教育.这是美国的一种强大的力量.但是在美国和日本,同样的重视却给了工程师,他们把科学上的突破转化成有用的物品.很多欧洲国家出于虚荣的绅士派头,在传统上总是试图回避需要亲自动手的工程学.欧洲的工程师长期以来被视为手艺人.只有美国和日本才承认他们的重要性.两国的大学里都有很好的工程系.但是后来日本比美国更加强调大学里的工程研究,这与美国强调法律诉讼有关,美国的年青人现在对法律好像更感兴趣.

如同我对牺牲货物交易来发展货币交易的趋势产生的担心一样,这种对满足技术上的改进和生产新产品的需要所表现出来的漠不关心也使我忧心忡忡.问题远远不止是美元和日元的比价不合理这样一个简单的事实.1986年,美国参议员托马斯．依格尔顿在东京美国商会的早餐会上发表了情绪激动的评论,回答了美国工业能力衰退的问题.依格尔顿说,美国必须保护和扩展它的工业,他发誓美国不会让自己成为一个只有服务业的国家.参议员的言下之意是日本必须做更多的工作来纠正日美两国之间的贸易不平衡,否则美国就会采取保护主义.我很同情他的沮丧,可惜真正能够帮助美国的更多地在于美国自己,而不是日本.出口生产力和玩弄货币游戏不能保证在美国有一个强大的、健康的工业体系.

最近一任的财政部长多纳德．雷根原来是美利尔．林奇．皮尔斯．芬纳和史密斯公司的董事长,这个公司是一个货币游戏的大玩家.金融专家们对工业没有直接的了解,所以他们的信条是坚挺的美元对美国是最好的,货币上的不平衡问题随着时间的过去会自然而然地得以解决.1985年詹姆斯．贝克接替雷根出任财政部长时他立即就抓住了这个问题.在他最初的一次讲话中他摆出了自己的看法,他说,如果我们不能改变国际外汇系统并纠正美元过分坚挺的非正常局面,那么这种广泛的货币不平衡问题将会给我们带来一场瘟疫.由此引出了日本、美国、英

国、法国和德国五国集团(G-5)的第一次财政部长会议,研究如何处理1985年汇率调整中造成的问题.

贝克和G-5的努力在汇率中造成了突发的、激剧的波动,日元在创记录的时间内上涨到历史的最高水平,使得工商界实际上根本无法进行调整.在半年多一点的时间内,G-5各国的中央银行进行干预,卖出其它货币来降低美元的价格,此后日元对美元升值35%,这个令人震惊的升值幅度很难应付,特别是对于那些中、小公司.虽然日本的出口制造商由于日元的升值提高了产品的售价,但我们失望地看到很多美国公司也提高了他们的售价,造成了一种通货膨胀的趋势.

尽管G-5行动有一定的意义,但是在我看来却很明显,世界并不能依靠两国之间的、随意的政策协作来使汇率保持与实际情况相符.各国必须共同创造一种新的国际机构来稳定汇率.一定要阻止通过投机取巧而不是通过建设性的努力来追求金钱利润的做法.

1986年七国首脑在东京经济最高会议上对汇率没有采取任何有意义的行动.但是他们承认问题在于汇率的广泛波动,同意对这个情况加以监督,这样他们朝我希望形成一种决议的方向上前进了一步.令我感到失望的是他们没有再向前走,进而建立一个正式的机构来监督汇率或者召开会议考虑新的系统.

政府干预有多大的用处,又能维持多久?货币投机商在世界范围内流动的钱与日本或者任何一个其它国家能够用于干预的钱相比,数量是巨大的.所以世界上的金钱游戏者有时间等待,希望事情迟早会对他们更加有利.如果中央银行可以用来干预市场、影响汇率的资金不充足时,这个系统就开始摇晃起来,紧接着就可能出现一场天下大乱.出于这个原因,我一直坚持说要对外汇系统再进行一次改革.

没有人知道公平的汇率是多少,对此我也没有什么灵丹妙药.但是国际货币基金组织每年可以召开一次会议,根据实际情况对各种货币进行调整,允许在最佳值的预定上下极限值之间有较小的、合理的波动.我们在工业中付出巨大的努力才能使产品的原始成本下降百分之一或者百分之二,但是在现在的系统中,我们的货币在一天以内就可能波动百分之十或者百分之十五,在经济上把我们的努力一扫而空.这就使得人们失去了工作和创新的愿望,自由经济体系中的基本动力正在消失.如果连自己的钱的价值都不知道的话,那就很难做生意和制定未来的计划了.

尽管有这种无法确定的因素,我们还是决定对圣迭各的工厂进行投资.岩真胜夫担任索尼美国公司的总裁时,他也和我一样,强烈地希望在美国建立一个电视机厂,尽管当时的经济情况并不很好.日元对美元的汇率还是固定的三百六十比一(黑市上甚至是四百二十比一),美国的RCA、齐尼斯和阿德密尔等公司正在向墨西哥和新加坡转移,他们打算到那里去生产电视机.公司里岩真和我对美国的市场最熟悉,我们感到应该反其道而行之,也就是应该向美国进军,因为那里是我们的市场.

但是在集成电路问世之前,生产电视机的过程中有很多手工操作,而美国的人工费用更高.我们必须建立一个工厂,据估计这家工厂至少需要二千五百万美元,小寺久日是圣迭各工厂的第一任经理,他被召回日本,我们让他估算和计划一下在美国运作的近期和远期成本.项目组知道将来在美国开张时的费用.项目组也知道集成电路马上就要问世了,不久就会取代晶体管,在三到四年的时间内,由于每一台电视机的部件数量减少,装配时间也会减少,这样我们在美国付出比在日本更高的工资就可以得到补偿.

但是这仅仅只是隧道尽头处的一线光明.小寺至今还说,他当时带着全面的数字和设计方案来到我们的管理委员会时,他感到很悲观.根据三百六十日元等于一美元的汇率,即使我们可以预料三年以内生意就会兴旺起来,1971年8月当时的数量并不能说明建厂的合理性.但是那时候井深和我是管理委员会的负责人,我们了解这些数量,我们觉得从长远来看这步棋将会被证实是有先见之明的.我们知道日元不会长久地维持在这么低的汇率上.我们甚至没有问及数量,这使小寺吃了一惊.我们告诉他要勇往直前.我们派他去参观我们主要的电视机装配厂,大致了解一下最新的生产系统,为他在圣迭各的工作做好准备.

就在那一天稍迟一点的时候,也就是8月16日(美国还是8月15日),尼克松总统宣布改变美国的货币政策,将美元贬值,日元对美元升值15%.尼克松暂时中止承诺将外国中央银行持有的美元兑换成黄金或者其它货币固定资产.他停止了外援,对所有的进口货增收10%的追加款.这个消息令人喜出望外,它使我们在圣迭各的计划大为改观.本来即使在几年内财政上会遇到困难我们也要把这个工厂的项目搞下去,现在这件事对我们的将来是一个好兆头,它将使我们可以制造出印有"MadeinU．S．A．"标记的产品.

具有讽刺意味的是社会主义者的法国总理弗朗索瓦．密特朗似乎成了欧洲唯一的懂得需要改变汇率系统的领导人.他经常说现存的汇

率系统是错误的,他希望能将欧洲货币系统(EMS)应用于美元和日元.

在EMS中进行贸易的欧洲国家保持固定汇率,并定期地由EMS进行调整.与非成员国之间的贸易按外汇市场的汇率进行,可以大幅度波动,但是在集团内部有相互协作,杜绝了货币投机商或者不相关事件造成的任何大幅度摆动.

我们从一个社会主义的政府那里得到了这种良好的自由市场的经验,而那些声称信奉自由经济的国家领导人却不懂得这一点,真是令人难以想像.我认为这不仅仅具有讽刺意味,也是相当危险的.

我在日本也有同样的问题.我曾经非常努力地强调过这一点.但是金融专家却没有长远的眼光,他们说:"我们不能这样做."或者说:"哦,那很危险."他们似乎缺乏创造和想像的能力.

过去当我向大藏省的专家们提议,我们必须干预金融市场,买进日元,使日元更加坚挺,他们说:"不,我们不能干预,我们能够用来买进日元并使之保值的钱太少了."但是在G-5做出决定之后,日本银行进行了干预,他们的工作卓有成效,有助于日元的升值.

在此之前,我在美国也谈到过这种需要.那里的金融专家说:"我们怎么能够恢复固定汇率呢?如果我们不能恢复固定汇率,那么我们现有的浮动系统就是最好的.没有别的选择了."我感到很愤怒,我说,如果我们的工程师认为现有的系统就是我们可能设计出的最好的系统,而且没有其它的选择,那么我们就再也不可能有什么创造了.我们科学家和工程师总是不断地提出新的想法,一项发明的完成之日正是开始对它进行改革之时,正因为如此,技术才发展到了今天的水平.我对一位专家回答道:"如果你们说因为不能恢复到固定汇率系统,所以浮动系统就是唯一的选择,不可能再有变通,那么你们正是在向全世界说明你们的无能."

世界贸易系统面临的一个主要挑战是重建美国的工业结构,并且我相信已经有了开工的迹象.但是工业界中也出现了自暴自弃和一味埋怨他人的相反迹象.虽然很多美国人说服务业是美国商业的未来,但是很明显,没有哪个国家可以放弃全部的重要工业基础组织,而变成那位参议员说的炸鸡餐馆老板说了算的国家.但是我没有看到国会将这种重建工作放在首要位置.保护主义是对自由贸易的扼杀,是发展自由贸易中的古怪行径,但却也是美国国会议员和以及欧洲政府官员和议员们经常提出的简单办法.多年来我一直对日本政府说,我们应该告诉美国,美国工业

的错误在于美国本身,而不在于日本,它是一个美国问题,甚至李.艾科卡都承认这一点.我早就感觉到,与其通过汽车和其它行业中的所谓"自愿限制"协议来扼杀我们之间的贸易,还不如干脆有一个保护主义的法律.

松下幸之助,松下电气公司的创始人,1976年和我合写了一本书,书名可以简单地译为《说出我们的担忧》,这本书说的是对杰出人才的需求.就在这本书即将出版的时候,他给我打电话,问我他在该书中的批评意见是否会给国家的商业带来坏的影响,我说:"不,先生,如果为了商业利益而一言不发,日本就会土崩瓦解,而且谁也不知道是什么原因."

批评意见固然会有损于商业,但是从多方面看问题对于商业、个人和国家也很重要.正是因为固执已见,日本才在第二次世界大战中战败.

十多年来,只要美国和欧洲人说我们的市场没有对进口货全面开放,我们的政府就回答说:"我们会尽力而为的."紧接着就会放松关税,撤消一些非关税壁垒,把日本市场的开口撬得更大一点.当出现第二次抱怨时,再设计第二个方案,还是采取同样的步骤,只是多做一点工作.这样下去,一直做到第八个方案时还是不够.所有这些方案都不能解决贸易的不平衡.日本的市场开放得太慢,我经常这样说.然而贸易不平衡的主要因素是汇率问题.直到G-5会议之前,这种局面没有一点改进的迹象,从那以后汇率这个钟摆又摆得太远,使日元的升值创了记录,达到了一个不符合实际的高度.

我的观点是日本人对于汇率应该更加强硬一些,对于贸易不平衡的原因应该更加直言不讳,而不要一味点头认可,然后又辛辛苦苦地去增加开放市场的措施,每个人都知道这些措施是不能解决贸易不平衡问题的.日本在参加国际谈判时的态度是非常可怜的,我们好像从来都不能抬起头堂堂正正地说出心里话.

1979年我和已故的前外相兼驻美大使一起主持了美国-日本经济关系小组会议.小组包括八名私人成员,美方由前驻日大使罗伯特.英格索尔牵头.当时美国的国会议员正在谈论贸易互惠主义.有些人要求在美国商业上得到许可的东西在日本也应该得到许可,而且反之亦然,他们把这称作互惠.这种被我们称作"智者集团"提出的概念不是互惠,而是国家的平等条约.我们的观点占了上风.我们的说法是当外国人在日本能够参加对日本人公开的所有活动时,日本人在美国就可以干美国人得以允许的事了.

但是我所认识的美国人好像都相信因为美国的限制最少,所以美国应该制定每个人都必须遵守的标准.在小组会议上我们说,在日本让来自其它国家的人享受甚至日本人自己都没有的特权那是不可能的.互惠意味着要修改法律来接受外国的体系,这并不适合我们的文化.我们在报告中说道:"日本的谈判者应该更多地发言,尽可能公正地反驳美国的批评,将对他们地位的错误理解和感觉削减到最少.当美国政府批评日本的政策或者提出特殊的要求时,日本政府应该对自己的处境作出合理的解释,并加以反驳,而不要一言不发,好像默认了似的,或者干脆就说:'不行.'"

我相信,世界贸易的未来依靠于贸易的增长,而不是阻碍.在这方面,日本现在正在自掘坟墓.如果贸易不平衡不能改变的话,那么别的国家就会越来越多地要求对日本出口产品的限制.我们必须找到问题的根源,而不要只是头疼治头,脚疼治脚.美国工业的竞争力肯定会得以恢复.我们正在接近这一点,由于美国制造业的损失,美国可能需要日本和日本的出口,这与日本对美国市场的需求一样,甚至更多一些.

有些美国的分析家已经说过,日本的速度将会减慢,日本正在失去职业道德和其它东西.很多日本人,特别是老年人,认为我们已经失去忠诚的感觉,或者说现在的人工作只是为了玩.人们的心态随着时间发生了变化,但是尽管在态度上一代人自然与另一代人不一样,日本的职业道德还是非常稳固.

日本在世界上的地位越来越强大和重要,所以我们不能再安安静静地生活在一个角落里,心里只想着自己的需要.如果我们要发表意见,就应该采用能使对方听懂的方式.即使我们今天已经成为世界第二大经济力量,我们对此仍未习以为常.但是如果要想与邻居平安相处,我们必须采用不同的做法.我们与美国人之间有问题,因为美国人非常感情用事,所以这些问题不好处理.但是根据我与美国和美国人打交道的经验,我发现,如果你直言不讳和充满信心,他们就会听你的,甚至可能改变自己的主意.

第三十四章

我们总是按照其它国家的规章制度在当地做生意和努力扩大业务.学会这一点并不容易,说老实话,我至今也没有看到过很多美国和欧洲的公司做出同样的努力.

进入欧洲市场对于我们而言不是那么容易.我们派去的是富有创造力的年青人,没有用很多条例和指令去约束他们,当然也没有特殊的好处和补贴.他们的工作是出色的,再一次证明了我的论点,人们工作不仅仅是为了钱.那些正在向低工资地区转移的美国公司不久就会发现他们是在走向自我失败.向海外扩展国际贸易是高尚的举动,但是如果它意味着挖空本国的工业,我认为其中就包含着很大的错误.

很多外国人抱怨很难在日本做生意,正如我已经说过的那样,当我第一次到美国去的时候,我感觉到在这样巨大的市场中是不可能干得好的.在日本,大部分的人口集中在沿太平洋海岸的较短的地带以内,他们中几乎没有文盲,全都说着相同的语言,有着相同的文化背景,看相同的全国性的电视节目,读相同的全国性的报纸.相比之下,美国、英国和法国是多么的不同,但他们却经常说日本很复杂,这使我感到莫明其妙.我们在国外面临挑战,我仍然不知道为什么这么多的公司害怕日本和它的一亿二千万消费者.扩展国际贸易要求公司了解他人,今天这个问题应该放在首位,而不是保护主义.如果一个公司的产品是好的,适合市场的情况,愿意作出长远努力的这家公司就可以把它的产品销售到国外去.很明显,我有这方面的亲身经历.我们曾经面临着一大堆的障碍,也曾努力拼博去寻找答案.现在的情况已经大有改善.我想还是再说几个例子吧.

六十年代在德国销售我们的产品对于我来说是一个很大的挑战.当然,德国的公司是电子工业的先锋,他们自然认为他们的家电产品是无懈可击的.全世界的人对这些名字都怀有一种崇敬,格隆第希,诺门德,德律风根,这只是举出几个最有名的例子.我们的职员中有一个叫三岛康政的年青人,他在来索尼公司之前,曾在纽约的一家日本贸易公司工作过大约两年半.他会说英语和一点西班牙语.我先是派遣他到朱格的索尼海外公司工作,当我想到在德国开一个代表处时他正在那里学法语.我们的产品在德国的销售情况不好,我们的分销商对产品似乎没有什么热情.我们找了一家新的分销商,我想,如果我们在那里有一个代表处与分销商共同

工作,也许在这种艰难的市场中会有所改善.我把三岛召回东京,告诉他只有四周的时间学习德语和制定驻德代表处的计划.直到今天我们还经常把这件事拿来开玩笑,他买了一本如何在四周内学会讲德语的书,但是三周之后我们就要他动身,于是我告诉他在飞往德国的飞机上学习第四周的课程.

三岛把代表处设在基尔,因为我们的分销商在那里.他在分销商的办公室里占了一张桌子,开始的时候这是最方便也是最便宜的方法,但在六周以内我们决定把代表处搬到汉堡去,因为三岛除了德国以外还要照管荷兰和奥地利,而基尔的交通条件比较困难.从基尔开车到汉堡的机场要三个小时.

德国的消费者不会轻易地接受日本货,我们的分销商没有取得令人满意的结果.三岛通过自己出学费上夜校现在已经学会了大量的德语,当时他向我们建议办一个自己的公司.我知道他已经做出了多大的努力,我对他有信心.除了上班和完成学校的作业之外,他晚上经常把驻德代表处的信函带回家去,借助字典翻译出来,第二天早晨再把译稿拿回去让秘书检查.当他建议我们建立索尼德国销售公司时,我让他负责计划这个项目,并把方案送回本部,他照办了.

新公司雇用的十七人小组中只有一个人在应聘时知道索尼是一个什么样的公司,那个人原来是一名服务技术员,曾经为我们的产品搞过售后服务.我们通过促进质量形象进入市场.我们开始的时候只在最好的商店里销售高质量的放大器、接受器、磁带录音机和最新产品——数字式时钟收音机.三岛刚到德国的时候没有一样索尼的产品月销售量超过一千台,但是几个月之后,仅是时钟收音机的销售量就超过了三千台.随着索尼的名字开始为人所知,百货公司和大型销售公司开始要求购进索尼公司的产品,但是我们拒绝了他们的要求.三岛受到来自东京的压力,让他接受越来越多的订货,但他还是坚持自己的做法,继续促进索尼公司的高价高质量的形象.我大约每三个月去看一次,但是只要三岛不问我,我就不向他主动提意见.当时他才三十岁左右,却在做六千万美元的生意.第一年年终他让公司买了一辆奔驰牌的轿车.

我们的德国雇员数量增加到了一千多人,他们掌握了我们的企业精神.他们长时间地努力工作.我们给与他们提拔和承担责任的机会.他们中的很多人得到了较高的职位,而在德国的公司中根据他们的教育水平和年龄这是不可能的.具有讽刺意味的是刚开始时我们利用了"均胜条件"的优点,我们不是广为人知的公司,我们雇不到大学毕业生,他们觉

得这家外国的小公司缺乏声望.所以我们在这个新公司中有一群杰出的、精力充沛的年青人,从事重要的工作,虽然他们没有名牌大学的学位,但他们却很珍惜这个成功的机会.我们应用了不注重学校背景的原则,这种原则在德国与在日本一样奏效.三岛与在日本时一样,花了很多的时间与同事在一起吃饭、渴酒,建立起同舟共济的感情.索尼德国公司直到今天一直办得非常成功,现在的经理是杰克．希马克里,他是索尼的负责人,从他身上可以充分地证明,外国人也可以管好一家大的日本分公司.

为了在欧洲市场上获得成功,我们必须使我们的营运方法和产品适合那里的情况.在很多国家,例如斯堪的那维亚国家、比利时和法国,我们刚开始时找一家制造商来当我们的代理,因为他们有很好的销售能力和名声,但从技术上讲,他们又是我们的竞争对手.他们大部分是小型家庭公司,例如瑞典的基林公司,它在办公室通信、磁带录音机、黑白电视机和印刷电路板方面的生意都很好.在丹麦我们与厄尔特拉公司合作,它是一家生产磁带录音机的小公司.在芬兰与黑尔瓦公司合作,它也是一家很好的小公司.我们还有一些补充性的产品,用来充实这些以及其它与我们合作的公司的销售线.最后,与我们合作的一些公司转变成为贸易公司,因为他们无法与欧洲的大制造商竞争,但他们仍然是我们的"家庭"成员.厄尔特拉公司现在已经成了索尼丹麦公司.

在荷兰,安东．布兰斯特德早就非常大胆而且有效地在当地市场上促销索尼公司的产品,正好在巨人飞利浦公司的鼻子底下.在加拿大,我们与阿尔伯特．柯亨有着良好的相互信任和商业关系,他是索尼公司在国外的第一个分销商,他从五十年代初期就开始销售我们最早的晶体管收音机.

为了提供合适的产品,我们必须了解市场.我派另一个名叫东井的年青人到欧洲去当市场经理,他发现那里对日本货的抵制情绪很高,一部分的原因是我们的产品看上去和听起来都与欧洲的型式不同.而且六十年代初期PAL制式成为一种标准之前,欧洲的电视有四种不同的标准,所以我们不得不设计出一种机型,只要一按按钮就可以收到四种标准中的任意一种.声音也必须加以改进,因为例如德语中有很多的喉音,所以我们必须使收音机和电视机的喇叭适合欧洲的语音.

刚开始的时候对于我们节约空间的现代直线和方角外观也有很大的抵触,欧洲产品显得更加圆滑,大量采用木质外壳.我们开会讨论过这个问题,也考虑过为欧洲采用不同的设计,我最后决定如果我们试图模

仿欧洲的风格,我们就像是一个模仿者,还是保持自己的风格更好.因为我们的产品独具一格,所以变得流行起来,而且日本式设计中清晰的线条很快就影响了欧洲的风格.

我在前面写过,为了在法国创建我们自己的销售公司,我们曾经遇到不少的麻烦.东井在那两年的扯皮拉筋中经常开玩笑说,他事先不知道与一个法国人离婚有这么困难.甚至在我们与原来的法国合伙人分手之后,我们已经在香榭丽舍大街上开了展示室,我们原来的合伙人还向法国政府抱怨,说我们展示的产品不在法国销售,这在当时是违法的.

很奇怪,法国政府想控制对法国的一切投资,无论投资额多么小.政府总是试图保护国家不受外国工业的影响,但是法国人却很热衷于搞到外国货.向法国人销售比向德国人容易得多.尽管在布瓦迪埃设有海关路障,我们仍然坚持不懈,1981年我们在倍龙开了一家制造磁带的工厂,1984年又在达克斯．蓬东克斯开了另一家.1986年还在阿尔萨斯建了一个光盘的工厂.我们在法国得到了雅克．东多的鼎力相助,他是法国电子工业协会的名誉主席,后来成为索尼法国公司的第一任总裁和常务董事.当我们开始为在法国开办一家制造厂而谈判时,吉斯卡德．德斯廷帮助我们打开了这扇大门.我们的关系从早期的艰难岁月到现在一直很好.

打入英国的工作也不是很简单的.我们有自己的分销商,德本汉集团有限公司,它是一家很好的公司,但是却无法满足像我们这样对未来寄以很大希望的公司.当我派波木政到伦敦去时,他发现德本汉公司的批发部只能为索尼公司指派三家代理,而他们必须照应大约六百个经销商.波木查遍了电话号码簿,得出了领先的二百五十个经销商的名单,他逐一拜访了他们.他发现日本人的收音机和磁带录音机被认为是廉价的和不可靠的商品.不幸的是当时我们在爱尔兰的山隆制造很少的晶体管收音机,这些产品的质量是不好.那里的法律规定必须使用30%的当地零件,而我们在那里却找不到高质量的零件.

波木和我花了两年的功夫,终于在1968年关闭了山隆的工厂,并在英国开办了我们的销售公司.与甩掉法国代理的经历不一样,我们以绅士的方式与德本汉公司结束了合作关系.他们为我们提供了所有的帮助,我们还从他们公司要了五名职员进入我们的新公司,他们并没有向我们索取终结费或者"友情"费.我们和波木以及其他的七个人一起,从威格摩的一个小办公室起步,后来在肯特、伯明翰、布利斯多、曼彻斯特,最后甚至在苏格兰的格拉斯哥都建起了地区销售处.1970年我们在希斯罗机

场附近的斯罗夫有了一个分销中心和服务中心.从那以后,我们就从威格摩搬到汉斯罗去了,汉斯罗也是一个离希斯罗机场很近的小镇.

刚开始时学会与英国人一起工作也是一个大问题.波木任命一个销售员担任肯特的地区经理,但是这个销售员礼貌地拒绝了这个任命,因为他不忍心离开他在色雷的一个玫瑰园.波木刚开始时不能理解,在日本公司里从来没有听说拒绝这种任命的事.后来他应邀参观了那个销售员美丽的玫瑰园,在绕着玫瑰花圃转了一圈之后,波木说:"现在我懂了."

在贸易磨擦开始之前的时代波木就提议在英国开办一家制造厂.我们在英国的生意不断扩大,1971年时我们计划可能占有百分之七或八的市场份额.与别的日本进口商加在一起,到1975或者1976年,我们就可以达到百分之十,这将会引起英国国内制造厂商和政治家的麻烦.我们对波木开了绿灯,让他调查有可能的厂址,对在英国办制造厂提出建议.他查看了不少的地方,苏格兰、北方边境地区,纽卡苏地区、东昂格利亚地区和威尔士,他与很多当地官员讨论了厂址、征税以及他们为建厂提供的各种优惠条件,例如征税假日、产权售后再租借的方法,甚至工资增补等等.

我没有告诉波木,威尔士王子曾催促我在决定去英国办厂时到威尔士看一下,所以当波木向我推荐威尔士时我和其他人一样感到惊讶.很明显,那里是最好的厂址.它离很多大市场都很近,例如伦敦、伯明翰、曼彻斯特和布利斯多等.我们还知道有一条公路正在计划之中,从南安普敦港口到那里的公路和铁路运输条件都很好.我们从政府那里也得到了很好的合同利益.波木提出他的推荐方案之后,我们接受了,我还将王子的事告诉他.后来我们实际上于1974年六月在布里津德开始生产,但是我们直到十二月才举行了正式的开工典礼,因为只到那时王子才有时间出席仪式.

我们当然也担心英国的罢工,以及例如短期罢工给我们的生产可能造成的影响.我们不顾短期罢工和减速运动,每天早晨用我们自己的汽车接员工来厂上班,保证他们的工作.我们在工厂里取消了一切等级制度,就像在日本一样,管理和监理人员没有特殊的餐厅,也不为他们保留停车位置.当然我们要求每个人都穿索尼的工作服,刚开始的时候遭到了服务工程师的反对,因为在英国他们传统上是穿白大褂的.我们并没有强求一定要穿工作服,但是不久以后每个人都为穿工作服感到自豪,也包括原来穿白大褂的人.等级制度的标志崩溃了.

在美国,当我们在圣迭各北部的兰科.伯纳多工业园建厂时,甚至不用为招聘工人登广告.当然在我们破土动工和1972年八月最终在那里开张时我们的名字已经广为人知了.惠普、NCR、布鲁斯公司都在那里开办制造厂,他们向我们保证招聘员工非常容易.1971年破土动工之后,我们建起了一个临时的办公室,办理申请求职事宜.作为第一个在美国开办的日本企业,媒体对我们进行了大势的宣传,而这种"广告"是不花钱的.当我们准备招聘员工时,应聘者非常踊跃.

我们在芝加哥登了一则广告,招聘经理.工厂经理小寺会见了二十名应聘者,他们都具备在别的公司工作的经验,例如RCA和Zenith公司,但是当我们考虑得越多时,我们越是感到雇用一个具有电视机方面经验的经理并不是好办法.我们要求在新厂里使用与日本相同的基本方法,虽然我们知道要做一些改变,但是我们坚持,从生产线上下来的第一台电视机开始,产品的质量就必须和在日本一样.我想,已经具有在美国公司制造和装配电视机经验的人可能在采用我们的系统时会遇到麻烦.为了确保我们不会与原有的习惯相互冲突,我们决定不雇用任何具有电视机和家电设备方面经验的人.我们从其它制造业中找出我们的经理,在日本对他们进行索尼式的培训.我们的第一批装配线工人也是从那些没有制造经验的人中招聘的.

当然刚开始的时候我们遇到了不少的困难.我们的装配线工人主要是以前从来没有干过这种工作的妇女.我们在挑选之前要一个一个地与她们谈话.在正式雇用之前,每个监理和手下有希望录用的工人可以见面.我们在核心组中仅仅雇用了三十个人,开始用从日本运来的零件装配整机.我们知道刚开始时很难用我们的方法做事,因为对于每个工序都需要写出书面的指令.在日本我们的基本装配说明书从来不需要更新,因为人们长期从事各种生产线上的工作,他们学习并教会新来的人如何完成一组操作中的每个单项动作.操作技巧总在不断地改变,但却没有写进任何说明书.

我们也发现有时新员工跟不上节奏,可能会错过一种操作.在日本如果某个人错过一种操作,生产线上下一个岗位的人会注意到它,并进行改正.但是在圣迭各与新员工一起工作时,我们发现不能指望生产线上后面的人自动地注意并改正前面的错误或者疏忽.于是我们设计了一种系统,在这种系统中,不能完成某种操作的操作工要标明他没有完成的操作,这不是一种惩罚,而是为了提醒后面岗位上的人完成这项工作.解决类似的问题花了三、四个月的时间.

我们发现,经过培训后的美国工人像英国和法国工人一样,是非常优秀的.但是我们在圣迭各的系统却有一个内在的缺陷.我们制定工资标准,对最困难的工作付给更多的报酬.刚入门的装配线操作工有一个工资等级,生产线上另外的更加困难的岗位上工资级别高一些,生产线后面的整机调试工的工资级别更高.当然,工人的工作热情很高,他们想升到最高的工作类别中去获得最高的工资.在日本,工人愿意在生产线的各种岗位之间调动工作,他们的工资是按照厂龄、而不是按照工作的等级计算的,所以我们在日本没有在美国遇到的那种问题.在美国,我们发现不能将维修率控制在某一个水平以下,因为基本的装配工都是新手,他们还在学习过程中,不免有些疏漏之处.为了最大程度地减少改变工作岗位,我们调整了圣迭各的系统,使得工人可以留在相同的岗位上赚到更多的钱.有些早年的老工人至今还在那里干,他们成为我们在圣迭各的骨干职员.甚至在1973年石油禁运的困难时期我们也没有辞退一名雇员.

我在前面写过,为了让美国(还有英国)的工人达到我们的标准,必须在技术说明中提出更多的要求.我们还发现在生产线上工作的美国妇女比日本妇女具有更高的灵活性和多样性,所以我们必须为此付出报酬,也就是要为每个工作岗位寻找合适的人选.早期的时候,我经常到圣迭各的工厂去,那里的管理人员总是请求我给员工们讲话,一般都是在吃午餐时说上大约十分钟.我想告诉他们索尼的原则,或者临场发挥一番.总之,我是想让他们看到我,向他们表明公司不是没有脸面的,让他们感到像家庭成员一样,其实他们的确如此.小寺和其他管理工厂的人说,因为每个人都很熟悉最高领导人,管理起来就容易多了.

第三十五章

就这样,我们扩展了海外的贸易和开发.在这个过程中我一直关注人们对我们的贸易额作出的反应,例如在英国和美国,在销售我们的产品的同时为当地人创造就业机会不仅仅是符合逻辑的,也是谨慎的.这在国外对于日本制造商一直是个主要的问题,由于他们在制造和销售诱人的家用产品方面取得了成功,从而也造成了不少的麻烦.有时评论家们谈到来自日本的出口"洪流",并抱怨说他们无法与之竞争.当然,这是一个复杂的话题,但是多年来我们成了唯一的供货商,或者我们领先太远,以致于国外的竞争者无法赶上来,我对这种情况感到不满.

当我们开始在日本制造磁带录音机时,我们拥有全部的关键专利,并百分之百地占有市场.但是让这种垄断继续下去就是自我失败.我们开始出卖许可证,不久我们就只有百分之三十的市场份额了,但是这个市场却更大.美国国内没有录像机和光盘放音放像机的制造厂家,这使我们甚感不安;事实上这种情形使我很着急,因为在竞争中我们可以扩大市场,加快新产品的研制,而没有竞争就会减弱对创新的激励.

与我们的竞争对手商谈这个问题本来是件好事,但是美国的反托拉斯法却使得相互竞争的企业的领导人无法坐在一起来讨论未来的趋势和他们之间的问题.与之相反,我们在英国多年来一直以友好的方式来做这件事.派尔电气公司的董事长,托尼克罗夫勋爵率领英国代表团,索尼公司的吉井登率领第一个日本代表团.

六十年代,由于我对一个国家的工业比世界其它国家在相同方面具有太远的领先地位而感到担忧,我们开始召开这类的会议.而在七十年代当我们着手研究磁带录像机(VTR)时,这件事在我看来发生了戏剧性的变化.我们与飞利浦公司在这个项目上的方向一致.我认为,彩色电视机已经达到了它的顶峰之后录像机就是下一个当然的产品.很显然,我们并不是在这项新技术上努力工作的唯一厂家,很多公司都开始了研究和设计,而且已经在录像机上申报了专利应用项目.尽管日本的制造商们很清楚录像机行业将会发展得越来越大,而美国和欧洲仍然保持着很不情愿的态度.只有飞利浦和其它的几家公司有兴趣.飞利浦公司好像操之过急,他们搞出一种并不适合家用的机器后就匆匆忙忙地进入家用品市场,结果未能获得成功.最后他们从日本的公司购买了许可证.同时我们进一

步完善了我们的产品,其它日本公司也跟了上来.从那以后,先前不愿意参加艰难的开创工作、也不对市场进行投资的那些美国公司开始从日本购买OEM产品,他们中的某些人还对国会议员们抱怨,日本的出口产品已经变成了"洪水猛兽"之势.

我曾经试图使我的同事和竞争者相信,为了避免将来的贸易问题,最好是让欧洲和美国的制造厂商知道开发的前景和可资利用的技术,并对今后十年内公众对某种特定产品的需求作出估计.了解了这些情况之后,他们就可以自己从事研究和设计,也就有可能竞争了.如果这样他们还不能竞争,他们也就没有什么可以抱怨的了,因为他们已经从竞争对手关于市场发展方向的判断中得到了好处.

那么今后的十至二十年间消费者们需要什么呢?我认为最高管理者应该关心这个问题,他们还应该关心将来的技术发展趋势,哪些技术是有用的,或者是必需的?我们应该考虑哪种标准?在我看来,这种谈话只会对消费者有利.

我和V．E．达维龙闲谈时提出过召开一次这样的会议,他当时是欧洲共同体委员会中负责工业事务的副总裁,正在东京访问,我们谈到了贸易的问题和工业界的合作,我对他提出了一些建议.我告诉他,日本正在开发一些产品,它们至少十年内都不会上市.例如录像机,我告诉他说:"十年前的日本,每个人都在为录像机努力.当我们索尼公司推出这个产品之后,其它的公司都跟了上来.但是看看你们欧洲的工业界吧.因为以前没有人做录像机的工作,所以当日本公司开始销售录像机时,没有一家公司能够拿出已经准备好了的产品推向市场.你们的进口商开始从我们那里大批购买,然后你们就发火了,把我们的出口描述成洪水猛兽."

我对他说,我并不想旧话重提,但是我还说:"你们的公司根本不知道将来会发生什么,而我们现在就在考虑十年后的发展方向,你们的工业界也应该这样做.为什么你们就不能与日本人合作,把那些有关行业的最高领导人召集到一起来进行商讨呢?"他认为这是一个好主意.我也和欧洲最大的电子制造商——飞利浦公司当时的董事长威斯．德克博士讨论过这个问题.他也赞成这个想法.

回到东京之后,我与阿倍晋太郎讨论了这个想法,他当时任通产省大臣,是一名高级政治家.我指出我们当然不会谈论价格或者市场份额.但是我想为了避免引起任何有关反托拉斯的复杂纠纷,这样的会议应该由政府、而不是由国家的行业协会主持.我提议对我们达成的协议做

一份记录,以便未曾出席会议的公司随时查看.阿倍正式要求经组联通过有关的委员会介入此事,他们表示同意.阿倍又与达维龙联系,1982年第一次会议在布鲁塞尔召开.1984年在东京召开了第二次会议,1985年在伦敦召开了第三次会议.这些会议至少帮助我们增进了相互的了解.但是我不敢肯定它打破了欧洲人做生意的传统模式.

几年前,一位欧洲的朋友告诉我,如果你有一部好书的手稿,你知道可以卖出一百本书,那么欧洲出版商的反应是愿意印九十九本.我的朋友说,印一百零一本将有失欧洲式的体统.日本人对这种事的看法:我们要一直印下去,并且尽可能多地销售出去.我们印得越多,价格就越便宜,随着促销和教育的作用,我们就会创造更多的需求,使得越来越多的人得到这本书.

我们的商业观点是当开发一种新的方法或者新的装置时,就要想到用它制造出产品.如果我们搞一项发明仅仅只是为了显露一下小聪明,或者作为一种学术练习,那么它对任何人都没有好处.我们相信,利用掌握的技术创造人们能够使用的产品是很重要的.这就是我早就说过的三种创造的理论:技术创造、产品规划创造和市场经销创造.电子工业有独特的优势,由于技术上的先进性,我们可以创造全新的产品,汽车制造商就不能做到这一点,家具制造商和飞机制造商也都不能做到这一点.我们可以制造出以前从来不存在的东西,可以向人们展示这些东西将如何丰富他们的生活.

但是我必须说,相互竞争的公司在欧洲召开第一次会议时出现过令人十分尴尬的场面.在会上,日方对于未来的技术发表了各种各样的意见.一位欧洲的代表说:"等一等,你根本不是在谈论家用电器,你是在谈论高技术.这与消费者没有关系."

我回答说:"不,这正是错误之所在.你看,再过十年,现在的高技术就会在消费者的手中得以应用."

他还是不得要领,又问道:"你是说再过十年,高技术和消费品工业就会混为一体吗?"

我说:"不,并非如此.再过十年所谓的高技术将会与今天的高技术不一样.也就是说我们现在称作高技术的东西将很快就会变成寻常之物,成为消费者手中可以应用的技术,可能你的客户就可以用到它们."几年之前还没有人想像得到他们将会在家里用到激光.

通过这样的交流,我想,他们最终了解了我们,以后的会议都很顺利.我反复强调过产业界必须通过新的技术拓宽贸易的范围,新技术的拥有者应该用许可证的方法推广新技术.例如光盘,索尼和飞利浦公司对很多人转让了许可证,正因为如此,这项产业才得以发展,但是由于一些经理胆子太小,从一开始就对它有一种厌恶的态度,使得它的发展速度比预计的要慢.我鼓励其它行业的人也像我们对研究和设计那样勤奋努力,邀请他们加入我们的队伍来共同开创市场.美国和欧洲都没有什么人响应,其实我们正是从美国和欧洲学到了这一招,但他们却忘却了自己的教训.

阻碍发展贸易的另一个例子是归一税,美国的好几个州都把它写入了法律.根据这个税法,一家海外公司的子公司被要求报告它在世界范围内的收入,还要按照整个公司的营业、而不是仅仅按照在那个州内的交易来估算纳税额.仅是呈交所有的账本本身就要花掉不少的钱,即使整个公司盈利,如果子公司要交纳高额税金,也会造成亏损,这好像不太公平.我一直感觉到商人应该交纳一定份额的税金,也应该遵守当地国家的全部法律和规章制度.小爱德蒙．布朗在任加利福尼亚州的州长时很拥护归一税,但我认为它只是对外国商人的打击.美国其它的一些州也通过了或者正在准备通过类似的法律,我们在日本经济组织联盟中的一些人决定对此发表我们的意见.联盟中的公司成员做了一个调查,结果表明870个公司中大约170个准备到美国去谋求发展,或者有了这种计划.但是归一税使得每个潜在的投资者到美国建厂之前都不得不重新考虑.

当时美国大约有二十个州在东京设了代表处,我们与他们都进行了商谈,向他们解释我们要在美国投资建厂的想法,清楚地表明我们的一致意见,归一税是对投资的阻碍,任何州只要征收这个税就意味着失去新的就业机会、建设合同和一切新的税金.1984年,我们不以反对归一税作为主要任务,而是以经组联"投资环境调查委员会"名义,组织了三个代表团访问美国.我们分组访问了二十三个州,几乎占了美国的一半.分给我的小组是几个最难对付的州,包括俄勒冈、印地安那和加利福尼亚州.

出乎意料,尽管我们从华盛顿听到不少的批评言论,我们受到的接待却是极其隆重的.在俄勒冈州,州长通过包括电视在内的新闻媒介公布了我们的来访.州政府动用了五架直升飞机,让我们每两个人乘坐一架,去查看厂址,也让我们饱览了当地的风光.他们对我们非常慷慨大方.

在每个停留的地方他们都要求我发表讲话.我在各处讲话都是试图说明我们努力工作是为了增进世界贸易,以实际的方式来减少美国和日本之间的贸易不平衡.我说,在美国生产产品,来之日本的直接出口将

会减少,美国的就业机会将会增加.这就意味着要上缴更多的税,我感觉到因为这件事对我们大家都有好处,所以应该受到欢迎.

我在俄勒冈说:"我们的委员会的目标是促进调查,不能让每个公司都到美国来调查这种可能性,所以我们决定把我们发现的东西都总结起来,再向我们的成员公司提出报告.在我需要了解的信息中也包括你们是否打算征收归一税."我坦率地告诉他们,我们认为这种税是不公平的.

俄勒冈州的州长维克多．阿提叶对我说:"我与你对归一税有同样的感觉.我将对你的说法表示支持,请为取消归一税而继续努力吧."他还说俄勒冈的法律肯定是要修改的.但是我对他说:"你一个人说要取消它还不够,因为我知道你还需要与立法机关争执一番.作为这个小组的领导人,我不能回去报告说俄勒冈的州长要求我们相信他,他已经说过要取消归一税."也许我低估了俄勒冈的政治家,最后的结果是在我们访问后不久俄勒冈州的归一税就被取消了.

我们取得了很大的成功,但直到今天加利福尼亚州仍在坚持征收归一税.他们是始作俑者,所以他们还难以咽下这口气.前州长布朗至今还是相信归一税是正确的、合适的.他说,大公司不想交这个税,因为他们不愿意透露出他们真实的经营状况.其实原因比这还简单,他们觉得这种税不公平,如果只是为了给别的国家创造就业机会和刺激经营环境就要在错误的基础上计算他们的利润,从而要求他们纳税,他们是不愿意出这个钱的.加利福尼亚州现任州长乔治．丢克梅杰说过,从长远的观点来看,归一税对加利福尼亚州不利.但在我写本书的时候那里的归一税还没有取消.

在有些州,例如马萨诸塞,法律只是停留在纸上,并没有实施,经组联的小组到那里去也没有强求取消它.我想,如果是我,就要那样做.我总是把事情做到头,没有一点含糊.你不知道美国的政治和公众感情是多么的变化无常.在美国我早就学会了什么事情都要白纸黑字再加上签名才算落实.

访问快要结束时,我们参观了新泽西和密苏里州,我离开代表团和经组联的一名同事一起飞往华盛顿.我们到白宫去与副总统乔治．布什会谈,并被邀请见总统.我们与总统一起照了像,然后他请我们坐下.我开始向他介绍经组联和我们此行的调查任务以及日本商人已经决定为了平衡贸易将要采取的初步行动.他说:"你们的人正在考虑归一税,是这样吗?"

我说:"是的,正是这样,总统先生."我还解释了在一个州里这个问题是怎样解决的.我带来了印第安那州签署的保证书的副本.我说:"这就是它的结果."我知道印第安那州的州长和副州长以及很多其他的官员都是共和党人,所以我说:"这些都是好人,"说完我们笑了.然后我说:"加利福尼亚总有一天也会这样做的."那里是里根总统的故乡,但他对此一言未发.

在走廊上我们还见到了老朋友乔治．舒尔茨国务卿,他邀请小组全体成员到他的办公室去.又提到了归一税,舒尔茨说:"我们都知道归一税给你们造成了很多麻烦,所以就到没有归一税的州去吧."

我说:"这是个好主意,但是对我的公司毫无帮助,乔治,因为当我到加利福尼亚去的时候那儿还没有征收归一税.在佛罗里达,我们去了之后才一年他们就开始征收归一税了.如果在我们建厂之后一个州里就通过了这样的法律,我们没有办法了.我们不知道今后还会发生什么."

他面带微笑地说:"昭夫,我的建议是这样的,下一次你再建厂时,一定要给它装上轮子,装上归一税的轮子."

回到日本后,经组联的每个人都为我们在归一税问题上取得的成功感到惊奇.我想,我们使得美国的气氛更加友好,对增加在美国的投资作出了贡献.同时也使外国的公司更容易在日本投资、办厂和做生意.情况本来应该如此.越来越多的日本公司搬到美国和欧洲去了,但在海外对未来还是有不安的感觉,保护主义的利剑还是高悬在我们的头上,这东西看起来好像是贸易上遇到困难的人的法宝.

在这样一个变化多端和国际通信的时代,我们必须学会相互开诚布公地交谈.我们必须更加努力地去理解贸易关系中的现实,不要忽视我们之间的冲突,也不要任其发展,以致很快使问题政治化.

因为今天为贸易而战是不可想像的,所以每个国家都必须面对变化的局势,这要求做出很多困难的决定.日本现在正在经历一个痛苦的调整时期,因为我们要使经济摆脱传统的对出口过多的依赖.其它国家已经经历了他们自己的经济问题,毫无疑问还会经历更多.如果世界的经济体系朝着新的现实调整,并且变得更加公平,那么我们将学会分担痛苦.

世界的经济体系已经不受我们的控制;我们的经济越来越多地依靠金融机遇的怜悯.整个的公司成了货币投机商交换的物体,庞大的老牌

企业吃光自己的因定资产,为的是追求迅速的盈利.有些国家在没有希望还清的情况下被沉重的债务压垮.因为某些实业家把钱投入到货币交易的游戏中,而不是着眼于未来,一些国家生产工业必需品的能力正在迅速地消退.所有这些活动对于创造一个我们希望的更加美好、更加稳定的世界毫无帮助.

作为一个世界团体,现在正是应该团结一致来改变现状的时候了.从第二次世界大战到现在已经过去四十多年了,国际货币基金组织的布雷登森林会议也过去了四十多年,它为自由世界选择了一条经济路线,我们沿着这条路线成功地走到今天.我们现在必须为了自我生存而开创一个崭新的体系.政府和国家的首脑,在私营企业的支持下必须担负起这个责任.修改现有体制将会要求巨大的政治和道义上的勇气.

我相信人类将会有一个光明的前景,未来具有激动人心的技术优势,它将使这个星球上每一个人的生活更加丰富多彩.只有通过扩大世界贸易和促进更多的生产,我们才能利用摆在我们面前的种种可能性.我们自由世界的人们能够干出伟大的事业,在日本,从劣质产品到优质产品,我们改变了"Made in Japan"这个词的含义,从而证明了这一点.但是在一个或者几个国家做到了这些还不够.我对未来的憧憬是一个充满优良产品和服务的世界,在这个世界里每个国家的原产国标记都是高质量的象征,所有的人相互竞争是为消费者用辛勤劳动赚来的钱着想,而公平的价格反映出合理的汇率.我相信这样的世界是可以实现的.挑战是巨大的,成功仅仅在于我们意志的坚强.

一九九六年七月三十日译毕于临风楼

一九九六年十月十一日修改于听雨轩

一九九七年十月二十九日再改于养心园